



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**Impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de turnover
dos profissionais da indústria hoteleira: o efeito moderador da
motivação**

Nelma Soraia Serrano Negrão Da Silva

Junho, 2021

Nelma Soraia Serrano Negrão Da Silva

**Impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de *turnover*
dos profissionais da indústria hoteleira: o efeito moderador da
motivação**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão
como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão do Potencial Humano

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Junho, 2021

AGRADECIMENTOS

Durante este percurso deparei-me com algumas barreiras, que só foram possíveis ultrapassar porque tive o apoio de várias pessoas a quem quero deixar o meu agradecimento.

À minha mãe guerreira, pois sem ela não seria nada do que sou hoje.

Um agradecimento especial à Professora Rosa, pelas palavras de incentivo, pelo entusiasmo, pelo carinho e pelos ensinamentos ao longo de todo o processo, não poderia ter escolhido uma orientadora melhor.

Agradecer aos professores do Instituto Superior de Gestão e a todos os professores e colegas que de alguma forma me ajudaram e contribuíram para o meu percurso escolar.

Ao meu afilhado, uma das maiores conquistas da minha vida, o meu amor por ti é imenso.

À minha avó e à minha tia, pelo orgulho que sempre demonstraram em mim.

Ao meu melhor amigo Gui, que sempre será a minha pessoa e o meu equilíbrio.

Ao meu amor, ao pai dos meus filhos, por me encorajar e me amar, um amo-te nunca será suficiente.

RESUMO

As constantes e rápidas mudanças no contexto organizacional tornam imperativo que os gestores compreendam os interesses, as necessidades, os níveis de satisfação e a motivação dos seus colaboradores de forma a evitar que os mesmos abandonem a organização. Este cuidado tem uma importância acrescida no setor hoteleiro devido aos baixos salários, às tarefas rotineiras, às horas extraordinárias e à precariedade das condições de trabalho destes profissionais. A presente investigação tem por base esta temática e visa compreender o papel moderador da motivação intrínseca e extrínseca na relação existente entre a satisfação com trabalho e as intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira.

Participaram no estudo 181 colaboradores de vários hotéis portugueses, com idades que variam entre os 19 e os 54 anos e 53.6% dos quais são do sexo feminino. O estudo foi operacionalizado através de uma metodologia quantitativa, cujos dados foram recolhidos através dos seguintes instrumentos: *Job Satisfaction Questionnaire*, *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* e *Turnover Intention Scale*.

Os resultados demonstram que o salário é a variável que mais influencia a satisfação com o trabalho. Verificou-se, ainda, que a motivação tem um efeito moderador na relação existente entre a satisfação com o trabalho e as intenções de turnover dos profissionais da indústria hoteleira.

Palavras-chave: Satisfação com trabalho, Motivação, Intenção de *turnover*, Indústria hoteleira.

ABSTRACT

As constant and fast changes in the organizational context, it is imperative that managers understand the interests, need, levels of satisfaction and motivation of their employees in order to prevent them from leaving an organization. This care has an added importance in the hotel sector due to low salaries, routine tasks, overtime and the precarious working conditions of these professionals. This research is based on this theme and aims to understand the moderating role of intrinsic and extrinsic motivation in the relationship between job satisfaction and the revenue intentions of professionals in the hotel industry.

181 employees from several Portuguese hotels participated in the study, with ages ranging between 19 and 54 years and 53.6% of whom are female. The study was operationalized through a quantitative methodology, divided into data collected through the following instruments: Job Satisfaction Questionnaire, Extrinsic and Intrinsic Job Motivation Scale and Intent to Rotate Scale.

The results show that salary is the variable that most influences job satisfaction. It was also found that motivation has a moderating effect on the relationship between job satisfaction and the revenue intentions of professionals in the hotel industry.

Keywords: Job satisfaction, Motivation, Turnover intentions, Hospitality industry.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS.....	viii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS.....	ix
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO	4
1.1. Indústria hoteleira em Portugal.....	6
1.2. Importância dos recursos humanos na indústria hoteleira.....	8
1.3. Impacto da satisfação com o trabalho na fidelização do cliente.....	9
CAPÍTULO 2 – SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	13
2.1. Modelos de satisfação com o trabalho.....	15
2.2. Fatores que influenciam a (in)satisfação com o trabalho na indústria hoteleira	17
2.2.1. Salário	17
2.2.2. Natureza do trabalho	18
2.2.3. Suporte do supervisor	19
2.3. Satisfação com o trabalho e intenções de <i>turnover</i>	20
CAPÍTULO 3 – MOTIVAÇÃO	23
3.1. Motivação intrínseca.....	25
3.2. Motivação extrínseca.....	25
3.3. Impacto da motivação no <i>turnover</i> dos profissionais do setor hoteleiro	27
CAPÍTULO 4 – INTENÇÕES DE <i>TURNOVER</i>	28
4.1. <i>Turnover versus</i> intenções de <i>turnover</i>	28
4.2. Intenções de <i>turnover</i> no setor hoteleiro	30
CAPÍTULO 5 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	33
5.1. Objetivos do estudo	33
5.2. Hipóteses de estudo.....	33
5.3. Modelo concetual.....	34
5.3. Participantes.....	34
5.4. Instrumento(s) de recolha de dados	37
5.4.1. <i>Job Satisfaction Questionnaire</i> (JSQ).....	37
5.4.2. <i>Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale</i> (WEIMS).....	38
5.4.3. <i>Turnover Intention Scale</i>	38

5.4.4. Questionário sociodemográfico	38
5.5. Procedimento	39
CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	40
6.1. Análise dos indicadores psicométricos.....	40
6.1.1. Validade de constructo.....	40
6.1.2. Fiabilidade.....	43
6.2. Comparação de médias em função das variáveis sociodemográficas	44
6.3. Associação entre variáveis.....	52
CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	56
7.1. Contributos teóricos e práticos	60
7.2. Limitações e estudos futuros	61
CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS	65
ANEXOS	83
Anexo 1 - <i>Job Satisfaction Questionnaire</i>	84
Anexo 2 - <i>Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale</i>	86
Anexo 3 - <i>Turnover Intention Scale</i>	88
Anexo 4 - Questionário sociodemográfico	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Avaliação dos clientes relativamente aos serviços prestados.....	11
Figura 2 - Taxonomia da motivação humana.....	26
Figura 3 - Principais fatores responsáveis pelo aumento/redução dos níveis de turnover no setor hoteleiro.....	31
Figura 4 - Modelo concetual	34
Figura 5 - Comparação das intenções de turnover em função do número de horas de trabalho	50
Figura 6 - Modelo de moderação	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Número de pessoas que desempenham funções nos alojamentos turísticos	7
Tabela 2 - Evolução do conceito de satisfação com o trabalho.....	14
Tabela 3 - Evolução das teorias da motivação ao longo do tempo	24
Tabela 4 - Codificação das variáveis contínuas	35
Tabela 5 - Características sociodemográficas dos participantes	36
Tabela 6 - Matriz fatorial do JSQ.....	42
Tabela 7 - Matriz fatorial da WEIMS	43
Tabela 8 - Coeficientes de alfa de <i>Cronbach</i>	44
Tabela 9 - Estatística descritiva	44
Tabela 10 - Comparação de médias em função da faixa etária.....	46
Tabela 11 - Comparação de médias em função do nível de escolaridade.....	47
Tabela 12 - Comparação de médias em função da antiguidade dos colaboradores no hotel onde trabalham atualmente	48
Tabela 13 - Comparação de médias em função da experiência profissional	48
Tabela 14 - Comparação de médias em função do tipo de contrato de trabalho.....	49
Tabela 15- Comparação de médias em função da localização do hotel	51
Tabela 16 - Associação entre as variáveis em estudo	52
Tabela 17 - Impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de <i>turnover</i>	53
Tabela 18 - Impacto da motivação intrínseca e extrínseca nas intenções de <i>turnover</i>	53
Tabela 19 - Moderação da motivação na relação existente entre a satisfação com o trabalho e as intenções de <i>turnover</i>	54

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

ACP	-	Análise de Componentes Principais
INE	-	Instituto Nacional de Estatística
GRH	-	Gestão de Recursos Humanos
JSQ	-	<i>Job Satisfaction Questionnaire</i>
KMO	-	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
OMS	-	Organização Mundial da Saúde
PIB	-	Produto Interno Bruto
RGPD	-	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
RH	-	Recursos Humanos
SPSS	-	<i>Software Statistical Package for the Social Sciences</i>
UNWTO	-	<i>World Tourism Organization</i>
VABGT	-	Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo
WEIMS	-	<i>Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale</i>
WTTC	-	<i>World Travel & Tourism Council</i>

INTRODUÇÃO

Os recursos humanos têm cada vez mais impacto no crescimento e competitividade organizacional, porque é através dos mesmos que as organizações se destacam da concorrência (Cameron & Green, 2020). Deste modo, é importante contratar e, principalmente, reter os melhores talentos porque só assim é possível responder de forma positiva às rápidas mudanças que caracterizam o mundo atual (Silva & Junqueira, 2016). Assim sendo, as organizações têm todo o interesse em combater as intenções de *turnover* dos seus colaboradores, porque a rotatividade do pessoal envolve custos diretos (*e.g.*, o recrutamento, seleção, formação de uma nova força de trabalho) e indiretos (*e.g.*, baixa moral, mudanças que envolvem os restantes trabalhadores, baixos níveis de desempenho) que prejudicam a performance organizacional (Wang et al., 2020).

Independentemente das razões que possam justificar a vontade dos colaboradores para abandonarem a organização a que pertencem, a satisfação no trabalho e a motivação podem contribuir para evitar esta intenção (Hung et al., 2018). Esta é uma realidade, cada vez mais, presente na indústria hoteleira, cuja dificuldade em manter os melhores colaboradores continua a aumentar de forma significativa (Miah & Hafit, 2019).

Apesar de ser um setor que gera muitas oportunidades de emprego, caracteriza-se pelas condições de trabalho precárias, os baixos salários, o número excessivo de horas extraordinárias, a monotonia relacionada com a natureza das tarefas/funções e a falta de suporte dos supervisores (Dhamija et al., 2019).

Segundo Castro-Casal e colaboradores (2019), sendo esta uma área de atividade que depende essencialmente dos serviços prestados e dos produtos oferecidos aos clientes é fundamental que os seus colaboradores se sintam satisfeitos com as funções que realizam e se sintam motivados para atingir níveis de desempenho mais elevados. A qualidade dos serviços é muito importante para responder às necessidades e expectativas dos clientes e, consequentemente, garantir a sua fidelização (Norbu & Wetprasit, 2020). Bandara e colaboradores (2020) acrescentam que a satisfação com o trabalho tem uma ligação direta com a qualidade do serviço prestado ao cliente, o que influencia positiva ou negativamente a imagem do empreendimento hoteleiro.

A satisfação com o trabalho depende consideravelmente das necessidades dos colaboradores e das suas expectativas no que diz respeito ao salário, à natureza do trabalho e ao suporte fornecido pelo supervisor (Hussain & Ghulam, 2017). Estes fatores influenciam de

forma significativa as intenções de *turnover* dos colaboradores, porque quanto maior for o nível de satisfação com o trabalho, menor será a probabilidade de os mesmos abandonarem a organização (Keng et al., 2018).

A diminuição da taxa de rotatividade constitui um dos principais desafios dos gestores de Recursos Humanos (RH) que começam a incentivar a criação de ambientes de trabalho saudáveis que favoreçam a retenção dos melhores profissionais, porque a saída dos mesmos afeta a qualidade dos serviços prestados e, por conseguinte, a satisfação dos clientes (Pauli et al., 2017). Na mesma linha, Paiva e colaboradores (2017) referem que as práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) das organizações têm um impacto considerável nos níveis de (in)satisfação dos colaboradores e nas suas intenções de *turnover*.

Estudos desenvolvidos por Holston-Okae e Mushi (2018) revelam, ainda, que o abandono voluntário da organização prejudica a competitividade e lucratividade da mesma, pelo que é muito importante identificar atempadamente os motivos que despoletam estes comportamentos, de forma a evitá-los.

A motivação também tem uma forte ligação nas intenções de *turnover*, verificando-se que quanto mais motivados estão os colaboradores, menor é a sua vontade de deixar a organização. Além disso, quanto mais elevados são os níveis de motivação, maior é o compromisso com a organização e melhor é o serviço prestado aos clientes (Barbosa & Valdisser, 2017).

A investigação desenvolvida no âmbito desta dissertação insere-se nesta temática e tem como principal objetivo analisar o impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira. Pretende-se ainda, apurar se a motivação modera a relação existente entre as duas variáveis.

Perante o exposto, formulou-se a seguinte questão de investigação: *Em que medida a relação existente entre a satisfação com o trabalho e as intenções de turnover é moderada pela motivação dos colaboradores que desempenham funções na indústria hoteleira?*

Em termos de estrutura, esta dissertação encontra-se organizada em sete capítulos, cujos quatro primeiros se centram na revisão de literatura. Assim, o Capítulo 1 é dedicado à caracterização do setor hoteleiro e à descrição do mesmo em Portugal, referindo o seu impacto económico a nível nacional. Pretendeu-se, ainda, apurar a importância dos RH na indústria hoteleira e o seu impacto nos níveis de satisfação dos colaboradores. Seguidamente, foi feita uma breve reflexão sobre o impacto da satisfação com o trabalho na fidelização do cliente.

O Capítulo 2 incide sobre a temática da satisfação com o trabalho e na evolução do conceito ao longo do tempo, segundo a perspectiva dos autores que se dedicaram ao seu estudo. Foram, também, abordados os principais modelos teóricos da satisfação com o trabalho, nomeadamente os que se centram nos fatores individuais, situacionais e interacionais. Posteriormente, apresenta-se uma síntese sobre os fatores que influenciam a (in)satisfação com o trabalho na indústria hoteleira, em particular os que se relacionam com o salário, a natureza do trabalho e o suporte do supervisor. Por último, abordamos o impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de *turnover* e as consequências que a elevada taxa de rotatividade, que caracteriza o setor hoteleiro, tem na qualidade dos serviços prestados ao cliente.

No Capítulo 3 são expostos os fundamentos teóricos do conceito de motivação e referidas as principais teorias que foram surgindo, ao longo dos anos, segundo o ponto de vista dos autores mais referenciados na literatura (*e.g.*, Maslow, McClelland, Hackman e Oldham, Deci e Ryan). Seguidamente são apresentados os dois tipos de motivação sobre os quais incide o nosso estudo – motivação intrínseca *versus* motivação extrínseca – referindo os estímulos que despoletam cada um deles. Termina-se este capítulo referindo o impacto da motivação nas intenções de *turnover* dos profissionais do setor hoteleiro.

O Capítulo 4 recai sobre as intenções de *turnover* e a sua diferenciação em relação ao *turnover* propriamente dito, porque apesar de serem conceitos que se interrelacionam têm significados e consequências organizacionais distintas. Abordam-se, ainda, as intenções de *turnover* no setor hoteleiro e os principais fatores responsáveis pelo seu aumento/redução.

O Capítulo 5 é dedicado ao enquadramento metodológico, onde se referem os objetivos geral e específicos, a metodologia utilizada para a realização da investigação, as hipóteses de estudo e o modelo concetual. Posteriormente, são caracterizados os participantes, descritos os instrumentos através dos quais foi feita a recolha dos dados e mencionados os respetivos procedimentos.

O Capítulo 6 debruça-se sobre a análise, interpretação e apresentação dos resultados obtidos a partir da exploração dos dados.

No Capítulo 7 discutem-se os resultados mencionando a literatura mais relevante sobre o tema. São ainda, apresentados os contributos teóricos e práticos provenientes da presente investigação e apontadas as suas limitações.

Por fim, referem-se algumas sugestões que poderão servir de base a estudos futuros. Na conclusão, refletimos de forma crítica sobre o trabalho desenvolvido e sintetizam-se os principais resultados obtidos.

CAPÍTULO 1 – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO

A indústria hoteleira abrange vários serviços, entre os quais se destacam: o alojamento, a organização de eventos, a restauração, os transportes turísticos e os cruzeiros (Holston-Okae & Mushi, 2018). É um setor que opera 24 horas por dia, durante sete dias por semana, com o intuito de oferecer serviços e/ou produtos de qualidade e criar experiências agradáveis para os seus clientes (Norbu & Wetprasit, 2020). Caracteriza-se, ainda, por responder às necessidades dos seus clientes, o mais rapidamente possível e, sempre com a maior discrição (Castro-Casal et al., 2019).

Segundo Ismail e colaboradores (2019) é um setor que por lidar constantemente com as pessoas possui determinadas características que o condicionam, sobretudo pelo facto de os seus serviços/produtos dependerem essencialmente da prestação humana e por serem consumidos no local onde são produzidos. Deste modo, é fundamental que os colaboradores da indústria hoteleira prestem um serviço de qualidade, porque é através do mesmo que aumentam a probabilidade de o cliente voltar e/ou de os recomendar à sua rede de contactos (Nobar & Rostamzadeh, 2018). Neste contexto, Karatepe e Olugbade (2017) alegam que os funcionários que contactam diretamente com os hóspedes, além de satisfazerem as suas necessidades, também devem saber gerir as suas reclamações.

Uma vez que o serviço nem sempre é prestado pelo mesmo colaborador é fundamental garantir que a qualidade se mantém, caso contrário os níveis de satisfação do cliente têm tendência a diminuir (Mun & Woo, 2021). O último estudo realizado, em Portugal, pelo Turismo de Portugal (2018) revelou que entre 2016 e 2018, o número de hóspedes que recomendaria o hotel onde ficou alojado diminuiu cerca de 3.0%.

De acordo com Sari e colaboradores (2019), o setor hoteleiro, onde também se inclui a restauração, cria várias oportunidades de emprego, sendo responsável por 35.0% da força de trabalho a nível mundial. O turismo e a hotelaria foram os setores com o crescimento económico mais rápido nos últimos anos, contribuindo em cerca de 10.0% para o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) do mundo (World Tourism Organization [UNWTO], 2019).

Importa destacar que apesar de contribuir para criação de empregos a nível mundial, é um dos setores mais prejudicados quando surgem situações súbitas e incontrolláveis, nomeadamente: ataques terroristas, catástrofes naturais, crises económicas e doenças contagiosas (Aynalem et al., 2016), tal como o surto viral que surgiu na China, em dezembro de 2019 (Jamal & Budke, 2020).

Esta crise de saúde pública, sem precedentes, denominada de SARS-CoV-2 e comumente conhecida por COVID-19, levou a Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar pandemia mundial, a 11 de março de 2020. Pela primeira vez na história, o mundo deparou-se com uma situação que colocou em risco o futuro de todo o tipo de atividades turísticas e o destino de milhares de pessoas que trabalham e dependem desta indústria para subsistir (Palrão et al., 2021).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2021), ao contrário do ano de 2019, em que a indústria hoteleira foi responsável por 52.3% das exportações de serviços e cujas receitas contribuíram em 8.7% para o PIB nacional, em 2020 o Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo (VABGT) registou um decréscimo de 48.2%. Verificou-se, ainda, que durante o primeiro semestre de 2020, o número de hóspedes diminuiu 64.1% face ao mesmo período do ano anterior.

Perante o exposto, importa referir que devido ao facto de o ano de 2020 ter sido um ano atípico para todos os setores de atividade, com consequências catastróficas para a indústria hoteleira, tomamos como referência os dados de 2019.

Um estudo realizado pelo *World Travel & Tourism Council* (WTTC, 2020) revelou que devido à pandemia, aos confinamentos e às restrições impostas pelos vários países, no que diz respeito às viagens, o setor do turismo, no qual se encontra a indústria hoteleira, obteve uma quebra de cerca de 4.5 biliões de dólares durante o ano de 2020 (TavelBI, 2021).

O relatório do WTTC (2020) revela, ainda, que o COVID-19 despoletou novas tendências relativamente às preferências dos viajantes, que passaram a preferir viagens domésticas e mais experiências ao ar livre, pois ainda existe uma grande preocupação com a saúde e higiene dos espaços.

Independentemente das adversidades vividas no último ano, é consensual que a indústria hoteleira, geralmente, é um setor com condições de trabalho bastante precárias (Heimerl et al., 2020). Os baixos salários, a sazonalidade e as poucas folgas durante as épocas altas (Norbu & Wetprasit, 2020), as longas horas de trabalho (Ismail et al., 2019), os horários irregulares (Min et al., 2015), e a instabilidade no emprego, causam inúmeras dificuldades na contratação e retenção de bons profissionais (Aynalem et al., 2016).

Neste sentido, Lu e colaboradores (2016) referem que manter os colaboradores que possuem formação adequada constitui um dos maiores desafios do setor hoteleiro, seja porque determinadas tarefas exigem menos aptidões ou porque os colaboradores apenas são recrutados por uma época e por isso não têm oportunidade para aperfeiçoar as suas competências

profissionais. Como consequência, as funções desempenhadas são vistas como um percurso para chegar ao emprego desejado ou como um meio para adquirir alguma experiência de trabalho, pelo que será abandonado assim que surja uma melhor oportunidade, o que se traduz em níveis de *turnover* extremamente elevados (Wang et al., 2020). A grande rotatividade de pessoal constitui um obstáculo para alcançar a excelência e prestar um serviço de qualidade aos clientes (Lillo-Bañuls et al., 2018).

1.1. Indústria hoteleira em Portugal

Segundo dados fornecidos pela Pordata (2020), nas últimas décadas, houve um elevado aumento de empreendimentos hoteleiros. Em 1962, existiam cerca de 192 hotéis que disponibilizavam 21.839 camas e em 2019, o território português contava com 1.449 hotéis e 157 hotéis-apartamentos, que asseguravam respetivamente 224.761 e 45.744 camas.

Um estudo realizado pelo INE (2021) revelou que, no último ano, o número de hóspedes em Portugal diminuiu em mais de 50.0%, passando de 27.142.446 hóspedes (10.732.302 portugueses e 16.410.114 estrangeiros) para 10.510.730 hóspedes (6.256.884 portugueses e 3.983.846 estrangeiros). A média da estadia dos hóspedes em estabelecimentos hoteleiros no ano de 2019, rondava os dois dias para os hóspedes portugueses e três dias para os estrangeiros (Pordata, 2021).

O setor do turismo, do qual a indústria hoteleira faz parte, contribui significativamente para gerar riqueza e emprego em Portugal, empregando mais de 70.000 pessoas nos vários tipos de empreendimentos turísticos. Importa referir que os dados dizem respeito ao último estudo realizado pela Pordata (2021), cuja análise reporta ao período entre 1970 e 2018 (Tabela 1).

Tabela 1*Número de pessoas que desempenham funções nos alojamentos turísticos*

Ano	Hotéis	Pensões e motéis	Estalagens e pousadas	Hotéis-apartamento e apartamentos turísticos	Aldeamentos turísticos	Alojamento local e turismo de habitação	Total
1970	15.593	#	1.562	#	#	#	24.575
1980	19.840	6.513	1.603	5.056	#	#	33.012
1990	22.314	6.990	1.801	6.234	2.033	#	39.372
2000	24.287	5.988	2.663	7.476	1.889	#	42.303
2010	28.599	7.282	2.278	7.611	1.658	#	47.452
2018	45.299	#	1.293	10.205	2.600	13.672	73.069

Nota: # Sem dados disponíveis

Portugal é um país muito rico em atrações turísticas, e como tal, possibilita uma enorme variedade de experiências aos turistas nacionais e estrangeiros. Os 850 km de praia, a grande variedade de paisagens, parques e reservas naturais, os bairros históricos, a gastronomia e vinhos, o património cultural e as atividades desportivas (*e.g.*, surf, golfe), são muito apreciadas por turistas de várias partes do mundo (visitPortugal, 2021).

Na última década, a taxa média das receitas turísticas, em território nacional, aumentou em 10.3% o que indica que os 7.6 mil milhões, correspondentes ao ano de 2010, subiram para 18.4 mil milhões, em 2019, o maior aumento registado em Portugal (Turismo de Portugal, 2021). A Organização Mundial do Turismo (OMT; Nações Unidas, 2021), por sua vez, refere que 2020 foi o pior ano, desde que há registo, para o turismo mundial, com menos 74.0% das chegadas internacionais, o que se reflete em menos mil milhões de chegadas internacionais em relação ao ano de 2019.

As restrições de viagens causadas pela pandemia COVID-19, despoletaram uma queda sem precedentes na procura de destinos turísticos (-57.6%), o que se traduz numa perda de milhões de euros para um dos setores que mais contribui para a economia do país (Turismo de Portugal, 2021).

1.2. Importância dos recursos humanos na indústria hoteleira

Qualquer organização necessita de RH para atingir os seus objetivos e para alcançar vantagem competitiva sobre a concorrência (Otto & Mishra, 2018), pelo que a gestão dos mesmos é extremamente importante para que as metas organizacionais possam ser cumpridas (Otto, 2019).

Deste modo, é essencial investir em processos de recrutamento e seleção que garantam a contratação dos melhores profissionais (Lu & Lu, 2020), porque se o mesmo for pouco eficaz pode originar elevados custos para a organização (*e.g.*, diminuição da produtividade, aumento dos níveis de *turnover*, imagem negativa da organização). No entanto, o maior desafio passa pela retenção dos colaboradores mais competentes, porque é a mão de obra que permite fazer a diferença no mercado e garantir a fidelização dos clientes (Norbu & Wetprasit, 2020).

No setor hoteleiro, o sucesso depende essencialmente dos serviços prestados e dos produtos oferecidos aos clientes, motivo pelo qual a contratação de mão de obra qualificada é um ponto fulcral para atingir o sucesso (Castro-Casal et al., 2019).

Os colaboradores são os ativos mais importantes dos empreendimentos turísticos, pois são os responsáveis por grande parte dos lucros obtidos (Kong et al., 2018). Deste modo, Alown

e colaboradores (2021) defendem que a satisfação com o trabalho é o primeiro passo para prestar um serviço com maior qualidade e assim responder às necessidades e expectativas dos clientes.

A volatilidade da indústria hoteleira, por vezes, faz com que surjam elevados níveis de insatisfação e stress, o que impede os funcionários de serem mais produtivos e de realizarem um trabalho de qualidade (Seng & Arumugam, 2017). Este estado emocional pode ser despoletado pelas longas horas de trabalho e pelas relações com colegas e supervisores que, por sua vez, podem originar conflitos entre a vida familiar e profissional (Dhamija et al., 2019).

Quando os colaboradores percecionam que a organização não se preocupa com eles apresentam pior desempenho, menor satisfação com o trabalho e com a vida em geral, o que pode desencadear situações de exaustão emocional e uma maior tendência para abandonar o emprego (Castro-Casal et al., 2019). Para evitar esta situação, as empresas do setor hoteleiro devem criar boas condições de trabalho e promover o bem-estar físico e psicológico dos seus funcionários, de forma a evitar as intenções de *turnover* (Ariza-Montes et al., 2019).

Segundo Holston-Okae e Mushi (2018) o *turnover* acarreta vários custos que prejudicam a competitividade e a lucratividade da organização. Assim, é importante que os responsáveis pelos empreendimentos hoteleiros se preocupem com a qualidade de vida dos seus colaboradores em contexto laboral (Afsar et al., 2018), seja através do apoio dos colegas, do suporte do supervisor, da liberdade para apresentar novas ideias, da participação na tomada de decisão e/ou da atribuição de tarefas mais significativas e desafiantes (Alown et al., 2021).

1.3. Impacto da satisfação com o trabalho na fidelização do cliente

Segundo Chamberlain e Zhao (2019), quando os colaboradores se encontram satisfeitos, sentem-se mais comprometidos com a organização e contribuem de forma substancial para que a mesma ofereça um melhor serviço ao cliente. Sendo a indústria hoteleira um setor em que existe uma grande proximidade com as pessoas, a promoção da satisfação laboral constitui um fator fundamental para que o sucesso organizacional seja atingido.

Bandara e colaboradores (2020) afirmam que o sucesso das organizações hoteleiras depende da satisfação dos seus clientes que, por sua vez, depende dos serviços prestados pelos seus funcionários. Para tal é necessário reter profissionais competentes que permitam assegurar constantemente serviços de qualidade (Sari et al., 2019). Kurdi e colaboradores (2020) acrescentam que os funcionários satisfeitos, geralmente, são vistos como profissionais cujos

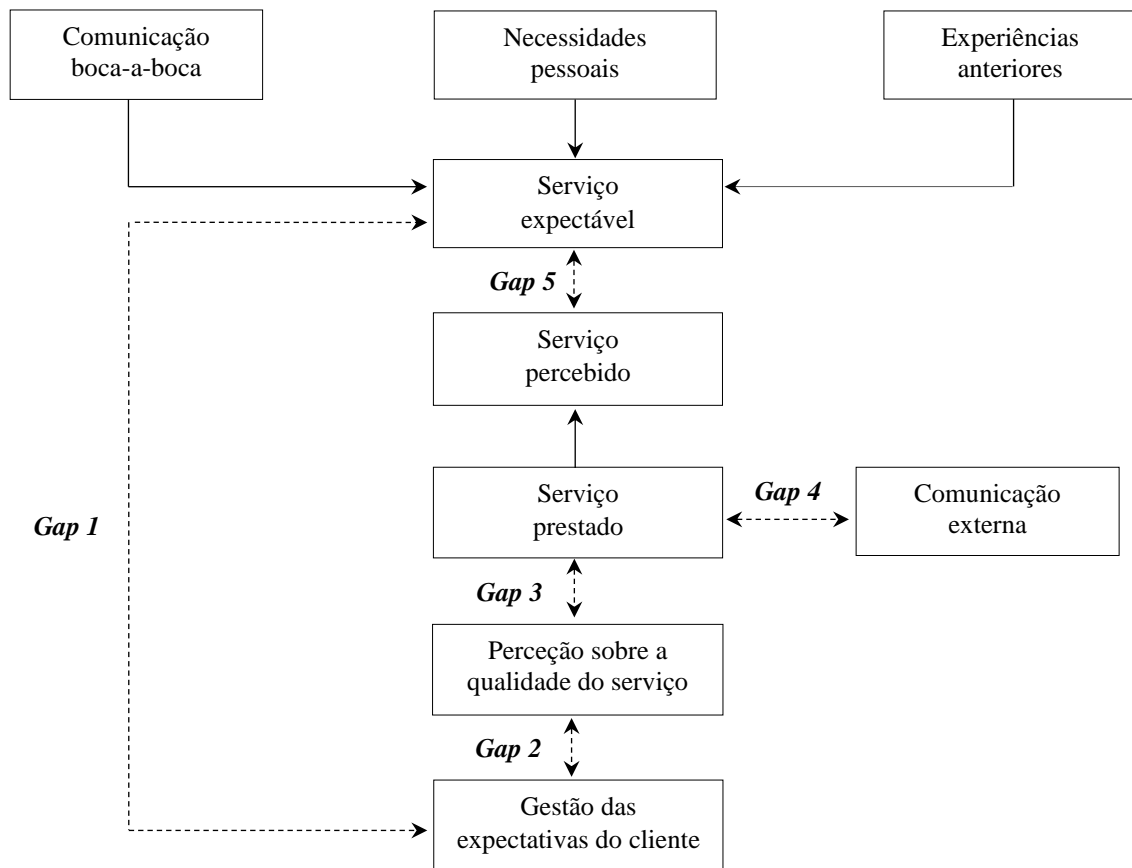
recursos e formação permitem realizar corretamente as suas funções e satisfazer as necessidades dos clientes.

A fidelização do cliente é fundamental para a sobrevivência das organizações pertencentes ao setor dos serviços, dos quais a indústria hoteleira faz parte, pois existe uma correlação positiva entre a mesma e a satisfação do cliente (Nobar & Rostamzadeh, 2018). Como os hotéis não conseguem competir sem considerar as expectativas dos seus clientes é necessário desenvolver estratégias que lhes acrescentem valor e permitam corresponder às suas necessidades (Shah & Asad, 2018). Segundo Vujić e colaboradores (2019), quando os clientes se sentem satisfeitos têm tendência a voltar ao empreendimento hoteleiro e a recomendá-lo aos amigos, contribuindo assim para aumentar os lucros.

SanKar (2019), por sua vez, defende que os clientes também contribuem para a in(satisfação) dos funcionários, principalmente quando o contacto entre ambas as partes, ocorre com alguma frequência. O contrário também se verifica porque a satisfação do cliente depende largamente da resposta do funcionário às suas necessidades e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, pelo que quanto mais satisfeitos estiverem os funcionários mais satisfeitos estarão os clientes e vice-versa (Azim et al., 2020).

Quando as organizações se preocupam com a satisfação dos funcionários, estimulam a sua eficiência e o aumento do foco, durante a realização das suas tarefas, o que permite fornecer uma melhor experiência ao cliente, e consequentemente, o aumento da sua satisfação (Azis & Lodhi, 2015).

O modelo de qualidade de serviço modelo desenvolvido por Parasuraman e colaboradores, em 1985, continua a ser utilizado nos nossos dias, para analisar as causas das falhas/lacunas (*gaps*) nos serviços prestados (Figura 1; Atmaja & Utami, 2018).

Figura 1*Avaliação dos clientes relativamente aos serviços prestados*

(Adaptado de Atmaja & Utami, 2018, p. 21129)

Os principais falhas dizem respeito às lacunas existentes entre: as expectativas do cliente em relação ao serviço prestado e a gestão dessas expectativas (*Gap 1*); a percepção do cliente relativamente à qualidade do serviço oferecido pela unidade hoteleira e a forma como as suas expectativas são geridas (*Gap 2*); o serviço prestado e a percepção dos clientes sobre a sua qualidade (*Gap 3*); o serviço prestado e a forma como o mesmo é comunicado para o exterior (*Gap 4*); e as expectativas do cliente sobre o serviço prestado e a forma como esse serviço é percecionado (*Gap 5*).

Neste âmbito, Pakurár e colaboradores (2019) referem que existem cinco fatores que ajudam a preencher estas lacunas e garantir a qualidade do serviço, nomeadamente: (i) capacidade para realizar o serviço de acordo com as expectativas dos clientes; (ii) fornecer o serviço expectável dentro do prazo estipulado; (iii) assegurar que os clientes recebem a atenção

que necessitam; (iv) ser empático com os clientes; (v) e garantir que os aspetos tangíveis (*e.g.*, instalações, equipamentos) permitem assegurar a satisfação do cliente.

CAPÍTULO 2 – SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Atualmente, um dos principais desafios com que os gestores de RH se deparam é o de conseguir manter os seus colaboradores satisfeitos, caso contrário correm o risco de os perder para os seus concorrentes diretos (Ashton, 2018). Além disso, quanto mais satisfeitos estiverem os colaboradores, melhor será o seu desempenho e menor será a taxa de rotatividade da organização (Gordon et al., 2019).

Porém, verifica-se que a satisfação com o trabalho é um tópico complexo, subjetivo e multifacetado, pois cada pessoa apresenta diferentes formas de pensar, tem necessidades distintas e define metas e objetivos variados para as alcançar (Chamoli & Paatlan, 2017).

Deste modo, pode depender da formação académica e profissional do indivíduo, do cargo que ocupa e das expectativas e experiências do seu dia a dia na organização (Lizote et al., 2017). Noori e Sotoudehnama (2018) acrescentam que a satisfação com o trabalho também pode ser influenciada por fatores organizacionais provenientes do ambiente interno (*e.g.*, suporte do supervisor, salário) e externo (*e.g.*, competitividade do mercado de trabalho, conjuntura económica).

O tema da satisfação com o trabalho tem vindo a ser amplamente estudado, pois encontra-se significativamente associado com o desempenho pessoal e organizacional e, consequentemente, com o aumento da produtividade (Phuong & Tran, 2020). A vasta investigação deu origem a inúmeras definições, mas parece ser consensual que a satisfação com o trabalho caracteriza a atitude do colaborador face às tarefas/funções que desempenha em contexto laboral (Heimerl et al., 2020). Por conseguinte, começaremos por apresentar a evolução do conceito ao longo do tempo (Tabela 2).

Tabela 2*Evolução do conceito de satisfação com o trabalho*

Autores	Definição
Beer (1964)	Atitude generalizada em relação ao trabalho que o colaborador executa.
Seashore (1974)	Resultado da interação das condições laborais com o trabalho realizado.
Wheless e colaboradores (1984)	Resposta do colaborador face às tarefas que desempenha e à sua relação com o ambiente de trabalho.
Johnson e Holdaway (1994)	Reação afetiva em relação às várias facetas do trabalho realizado.
Siqueira e Gomide (2004)	Vínculo afetivo que depende da relação com a chefia direta e com os colegas de trabalho, do salário, das oportunidades de carreira e da natureza das tarefas realizadas.
Elnaga e Imran (2014)	Sentimento positivo em relação ao trabalho realizado que inclui uma componente afetiva e uma componente cognitiva.
Borralha e colaboradores (2016)	Estado emocional positivo que surge a partir da avaliação que o indivíduo faz em relação ao seu trabalho e às experiências adquiridas durante o mesmo.
AlKhateri e colaboradores (2018)	Representa o grau em que o indivíduo gosta das funções que desempenha em contexto laboral.
Phuong e Tran (2020)	Atitude do colaborador em relação ao trabalho que executa e que influencia o seu comportamento e performance profissional.
Alkahtani e colaboradores (2021)	Sentimento prazeroso que está associado ao desempenho de determinada função e ao ambiente de trabalho onde a mesma é desenvolvida.

A satisfação com o trabalho é uma das variáveis mais importantes em contexto organizacional e uma vez que não é influenciada pelas mesmas variáveis em todos os setores de atividade, a nossa pesquisa incidirá sobre a indústria hoteleira, que constitui o setor alvo desta investigação (Azim et al., 2020).

Os RH são o ativo mais importante de uma organização pelo que é fundamental desenvolver esforços no sentido de atrair e manter os melhores colaboradores (Anggreyni & Satrya, 2020). Para que tal aconteça é necessário que exista uma forte conexão dos indivíduos com o trabalho que realizam, porque a satisfação laboral decorre da interação do colaborador com a sua atividade profissional (Ferreira et al., 2016).

Valaei e Rezaei (2016) referem, ainda, que a satisfação apresenta diversas facetas, podendo um indivíduo estar satisfeito com as tarefas que executa, mas insatisfeito com o salário que recebe. As pessoas têm necessidades diferentes, motivo pelo qual não devem ser todas tratadas da mesma forma (Unanue et al., 2017). Deste modo, é fundamental perceber o que é importante para cada colaborador, porque só assim será possível definir objetivos que vão ao encontro das suas expectativas (Zhang et al., 2019).

Segundo Tepayakul e Rinthaisong (2018), a satisfação com o trabalho vai depender da forma como o colaborador percebe que a organização está disponível e interessada em satisfazer as suas necessidades. Estudos desenvolvidos por Ramlawati e colaboradores (2021) demonstram que quando mais positiva for essa percepção, maior é o compromisso do funcionário para com a organização, o que se reflete no seu desempenho.

Face ao exposto, Cunha e colaboradores (2016) referem que a satisfação com o trabalho pode ser analisada a partir de duas perspetivas: a do colaborador e a da organização. Do ponto de vista do colaborador a satisfação laboral depende principalmente do ambiente de trabalho (*e.g.*, relacionamento com a chefia e os colegas), das funções/tarefas que desempenha e do seu bem-estar físico e psicológico (Bandara et al., 2020). E uma vez que as pessoas passam muitas horas da sua vida no local de trabalho é extremamente importante que se sintam satisfeitas com a função que desempenham e com toda a envolvente onde a mesma ocorre (Langer et al., 2019).

A organização, por sua vez, defende que a satisfação com o trabalho depende do funcionamento da mesma e da forma como o colaborador contribui para o crescimento da produtividade (Choi & Ha, 2018). Quando a organização compreende as motivações dos seus colaboradores pode tomar medidas que estimulem a satisfação profissional dos mesmos, medidas essas que se refletem nos comportamentos e atitudes face ao trabalho que realizam, no aumento dos níveis de compromisso e na vontade de permanecer na organização (Norbu & Wetprasit, 2020).

2.1. Modelos de satisfação com o trabalho

A satisfação no trabalho pode ser abordada através de três modelos: (i) individuais; (ii) situacionais; (iii) e interacionais (Cunha et al., 2016).

Os modelos individuais investigam quais as características dos indivíduos que mais influenciam os seus níveis de satisfação com o trabalho. Estes modelos podem ser divididos em efeitos pessoais específicos e efeitos pessoais inespecíficos (Pujol-Cols & Dabos, 2019).

Os modelos dos efeitos pessoais específicos focam-se na relação que existe entre as características individuais do colaborador (*e.g.*, género, idade) e o grau de satisfação com o trabalho que realiza (Wang et al., 2020). Várias pesquisas realizadas nos últimos anos (*e.g.*, Bosh, 2020; Rodríguez et al., 2017; Vidal & Paiva, 2019), revelam que as variáveis sociodemográficas dos colaboradores influenciam significativamente os seus níveis de satisfação com o trabalho, verificando-se que os mesmos: (i) não diferem em função do género (Sharma, 2017); (ii) aumentam com a idade (Riza et al. 2018); (iii) são maiores quanto mais

elevado for o nível académico (Gopinath, 2020); (iv) são mais elevados nos colaboradores que ocupam cargos superiores (Martínez-León et al., 2018).

Os modelos dos efeitos pessoais inespecíficos preocupam-se em determinar os efeitos das variáveis pessoais na satisfação com o trabalho, mas sem tentarem especificar quais são essas variáveis. O principal objetivo deste modelo é identificar se as atitudes passadas podem ser preditoras de situações futuras, pelo que se focam essencialmente na estabilidade temporal dos comportamentos face ao trabalho, ao longo do tempo (Cunha et al., 2016).

Os modelos situacionais enfatizam as características do ambiente de trabalho que influenciam a (in)satisfação do colaborador. Estes modelos defendem que o contexto laboral (*e.g.*, clima organizacional, características da função) é determinante para a satisfação com o trabalho (Lu et al., 2019).

Bandara e colaboradores (2020), por sua vez, mencionam que a satisfação com o trabalho depende largamente da natureza do trabalho e das expectativas do colaborador em relação ao mesmo e que ambos os aspetos contribuem significativamente para aumentar a eficiência e eficácia das tarefas realizadas.

Por último, os modelos interacionais relacionam as características dos colaboradores com o contexto de trabalho, pois é através dessa relação que a satisfação com o trabalho é avaliada (Cantarelli et al., 2016).

Segundo Jin e colaboradores (2016) as atitudes dos colaboradores face às tarefas/funções que desempenham encontram-se associadas ao ambiente onde as mesmas são realizadas, porque o comportamento do indivíduo resulta dessa interação. No mesmo sentido, vão os estudos de Langer e colaboradores (2019) segundo os quais, quanto melhor for o ajustamento da pessoa à organização, maiores são os níveis de satisfação com o trabalho, mais elevada é a produtividade e menores são as intenções de *turnover*.

Borralha e colaboradores (2016), por sua vez, afirmam que a produtividade dos colaboradores da indústria hoteleira depende essencialmente das suas competências, da formação e da atitude em relação ao trabalho que executam. As pesquisas de Ahmad e colaboradores (2019) revelam que a insatisfação no trabalho dá origem a inúmeras consequências negativas, entre as quais: a diminuição da lealdade para com o empregador, o aumento dos níveis de absentismo e do número de acidentes de trabalho.

2.2. Fatores que influenciam a (in)satisfação com o trabalho na indústria hoteleira

Segundo Paiva e colaboradores (2017), o aumento do nível de satisfação com o trabalho pode levar a uma melhoria do desempenho individual do trabalhador, bem como a uma maior predisposição para ajudar os seus colegas. Quando os colaboradores se sentem satisfeitos com o trabalho que realizam, acreditam que são tratados de forma justa e esforçam-se mais para que a organização alcance os seus objetivos (Choi et al., 2016).

A satisfação dos colaboradores com o trabalho realizado é determinante para o sucesso de qualquer unidade hoteleira e pode fazer a diferença entre a oferta de serviços satisfatórios ou de excelência, o que por sua vez vai influenciar a opinião dos hóspedes e a sua intenção de voltar (Koo et al., 2019). Os trabalhos de Shamsudin e colaboradores (2019) complementam esta ideia, pois revelam que o desempenho dos colaboradores está diretamente relacionado com a avaliação que os clientes atribuem ao empreendimento hoteleiro. Deste modo verifica-se que quanto mais satisfeitos estão os colaboradores, maior é a tendência para serem produtivos e exibirem uma atitude positiva em relação às funções que desempenham (Kong et al., 2018).

As causas de (in)satisfação com o trabalho podem ser de natureza pessoal e organizacional (Keller & Semmer, 2013). Como causas pessoais destacam-se os fatores demográficos e as diferenças individuais (*e.g.*, idade, nível de escolaridade, cargo ocupado) que já foram abordadas anteriormente. Os pontos seguintes recaem sobre os fatores organizacionais, em particular os que fazem parte do modelo em estudo nesta investigação, nomeadamente: o salário, a natureza do trabalho e o suporte do supervisor.

2.2.1. Salário

O salário é uma retribuição que o indivíduo recebe em troca da sua contribuição para a organização e desempenha um papel fundamental para a satisfação com o trabalho (Rani, et al., 2018). Silaban e Syah (2018) referem, ainda, que este valor monetário que o funcionário recebe como consequência do trabalho executado, exige direitos e deveres de ambas as partes, e que constam no contrato de trabalho, nomeadamente um pagamento fixo com regularidade.

Segundo Sabri e colaboradores (2019), o salário constitui um dos principais fatores de motivação e contribui de forma significativa para a satisfação das pessoas em contexto laboral, nomeadamente quando a perceção do indivíduo em relação à retribuição que recebe corresponde às suas expectativas.

A satisfação dos funcionários com a sua remuneração depende de cinco fatores: (i) sistema salarial; (ii) sentido de justiça; (iii) motivação intrínseca; (iv) estrutura salarial; (v) e políticas de bem-estar (Hung et al., 2018).

Um estudo realizado por Suhartono e colaboradores (2018), demonstra que o aumento do salário tem uma relação positiva com a satisfação com o trabalho, motivo pelo qual é uma das principais preocupações das organizações, pois pode evitar certos comportamentos e atitudes negativas por parte dos funcionários. Chin (2018), refere, ainda, que quando os colaboradores se sentem satisfeitos com o seu salário, têm menos intenções de abandonar a organização e de procurar novas oportunidades de trabalho.

Quando se compara o setor hoteleiro com as outras indústrias de serviços, verifica-se que os salários são muito mais baixos (Aynalem et al., 2016). Deste modo, torna-se imprescindível que os gestores hoteleiros revejam os padrões salariais do setor, por forma a aumentarem o comprometimento do funcionário com a organização e, consequentemente, reduzir a taxa de *turnover*. Além dos baixos salários, a indústria hoteleira é conhecida pela quantidade de horas extras de trabalho não pago (Wang et al., 2020).

Os funcionários que estão descontentes com os seus salários, apresentam níveis de motivação mais baixos, sentem-se insatisfeitos com a organização e têm tendência para diminuir a quantidade e qualidade do trabalho que realizam (Ribeiro & Estender, 2016). Por outro lado, quando percebem que o sistema salarial é adequado tendem a aumentar a sua produtividade e contribuem para atrair novos talentos para a organização, o que se traduz numa redução da taxa de *turnover* (Hung et al., 2018). Sabri e colaboradores (2019), ao realizarem um estudo com funcionários do setor hoteleiro, na Malásia, constataram que o salário é um dos fatores que mais contribui para aumentar a motivação destes profissionais.

2.2.2. Natureza do trabalho

Segundo Ferreira e colaboradores (2017), as características da função mencionadas no modelo de Hackman e Oldham (1980) influenciam significativamente a satisfação com o trabalho. Conclusões que posteriormente foram corroboradas pelo estudo de Luz e colaboradores (2018), segundo o qual a natureza do trabalho tem um impacto positivo no quanto o indivíduo gosta do que faz em contexto profissional.

A natureza do trabalho corresponde ao nível de interesse que o indivíduo demonstra em relação às tarefas laborais que realiza e à sua capacidade para as executar com eficácia (Fernandes & Gonçalves, 2018). Luz e colaboradores (2018), acrescentam que o empenho

investido na execução das tarefas depende da capacidade que o funcionário tem para lidar com a diversidade e a dificuldade das tarefas. A falta de interesse pode ser desencadeada pelo facto de as tarefas serem demasiado difíceis ou demasiado fáceis, o que pode influenciar a (in)satisfação dos indivíduos relativamente ao seu trabalho (Alshmemri et al., 2017).

A satisfação laboral depende, ainda, dos sentimentos que o trabalho despoleta no colaborador (Chamoli & Paatlan, 2017) e das suas expectativas em relação ao mesmo (Lu et al., 2019).

Quando os funcionários se identificam com a organização onde trabalham, sentem orgulho nas tarefas que executam, sentem-se satisfeitos e têm tendência para demonstrar uma atitude positiva em relação à natureza do seu trabalho, mas se as tarefas se tornam rotineiras a satisfação, geralmente, diminui (Lu & Lu, 2020). Na indústria hoteleira, quando os funcionários não se identificam com as tarefas que realizam e não recebem *feedback* em relação à forma como as executam, as intenções de *turnover* têm tendência para aumentar (Brauer et al., 2018).

A natureza do trabalho no setor hoteleiro está muito centrada na relação com o cliente e na dependência para com o mesmo, pelo que um dos grandes desafios dos gestores é conseguir criar ambientes de trabalho saudáveis que permitam responder às necessidades dos funcionários e dos clientes (Gorenak et al., 2019).

2.2.3. Suporte do supervisor

A (in)satisfação com o trabalho depende largamente da relação que o colaborador tem com o seu superior hierárquico e do suporte que o mesmo lhe fornece, e quando esse apoio não corresponde às suas necessidades e expectativas pode despoletar elevados níveis de stress que afetam consideravelmente o seu comportamento profissional (Paiva et al., 2017).

Estudos realizados por Grobelna (2020), em hotéis da Polónia, revelam que os supervisores devem ajudar a reduzir a exaustão emocional dos seus colaboradores, porque quando os funcionários percecionam que são valorizados e respeitados pelas suas chefias diretas são mais felizes (Ashton, 2018) e mais leais para com a organização (Malik et al., 2020).

No setor hoteleiro, quando os colaboradores se encontram satisfeitos com o seu trabalho influenciam de forma positiva a opinião dos clientes, porque se sentem motivados para prestar um bom serviço e corresponder às necessidades dos hóspedes (Sari et al., 2019). Em contrapartida, quando estão insatisfeitos, a sua motivação e desempenho tendem a diminuir (Afsar et al., 2018).

Quando os funcionários confiam e se sentem apoiados pelos seus supervisores sentem-se mais comprometidos com a organização e demonstram maior satisfação com o ambiente de trabalho, porque se sentem mais seguros. A falta de confiança nos supervisores, por sua vez, diminui os níveis de compromisso organizacional, aumenta a insegurança dos funcionários e desperta atitudes e comportamentos negativos em relação ao seu local de trabalho (Azim et al., 2020).

Além dos fatores mencionados, é importante referir que a satisfação com o trabalho, também depende das oportunidades de carreira (Milana, 2018), da relação com os colegas (Fahlevi et al., 2019), do trabalho de equipa (Sinha & Mittal, 2019), do seu envolvimento na tomada de decisão (Widodo & Damayanti, 2020) e da possibilidade de equilibrar a vida profissional e com a vida pessoal (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017).

Os supervisores que se preocupam com os aspetos anteriormente mencionados, têm maior facilidade em reter os seus funcionários (Fernandez & Worasuwan, 2017), aumentar os níveis de satisfação e reduzir o stress laboral (Gordon et al., 2019). Neste âmbito, é essencial desenvolver atividades que permitam aumentar a satisfação e recompensar o desempenho dos elementos da sua equipa (Wang et al., 2020).

Bakotić (2016) alude que os colaboradores que apresentam elevados de níveis de satisfação identificam-se com o seu trabalho e sentem-se positivamente recompensados, pelo que tendem a ser mais criativos e comprometidos com os colegas, os superiores hierárquicos e com a própria organização. Estas conclusões são congruentes com as obtidas no estudo de Bandara e colaboradores (2020), segundo as quais, os níveis de satisfação com o trabalho influenciam significativamente o relacionamento interpessoal dos colaboradores e, consequentemente, o seu bem-estar físico e emocional.

2.3. Satisfação com o trabalho e intenções de *turnover*

De acordo com Phuong e Tran (2020), os RH são essenciais para o sucesso de qualquer unidade hoteleira, pois deles depende a qualidade dos serviços prestados ao cliente. Neste âmbito, é importante que os superiores hierárquicos entendam a importância de desenvolver estratégias que incentivem os colaboradores a permanecer na organização, porque só com elevados níveis de satisfação se conseguem reter os melhores talentos (Tepayakul & Rinthaisong, 2018).

Por conseguinte, é fundamental que as chefias diretas/supervisores estejam atentos aos seus colaboradores e, se preocupem em avaliar com alguma periodicidade os seus níveis de

satisfação com o trabalho, seja através de observação, de questionários e/ou da realização de entrevistas (Sinha & Mittal, 2019).

Quando os colaboradores se sentem satisfeitos com o trabalho que realizam apresentam um melhor desempenho, menores níveis de stress (Miah & Hafit, 2019) e uma maior tendência para se comprometerem com a organização e os seus objetivos (Anggreyani & Satrya, 2020). Porém, verifica-se que as condições de trabalho precárias que caracterizam o setor hoteleiro (*e.g.*, baixa remuneração, regime de trabalho por turnos, sazonalidade) tendem a despoletar elevados níveis de stress (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017), que se refletem no desempenho do indivíduo e nos seus níveis de satisfação (Anggreyani & Satrya, 2020).

A insatisfação com o trabalho pode ter efeitos prejudiciais para a saúde física e psicológica do colaborador que se repercute na execução das suas tarefas e aumenta as suas intenções de abandonar a organização (Farrukh et al., 2019).

O número excessivo de horas de trabalho e a irregularidade dos horários, além de provocar exaustão emocional despoleta uma enorme pressão ao nível da gestão do tempo, o que dá origem a conflitos trabalho-família e família-trabalho (Azim et al., 2020). Estes conflitos têm tendência a ocorrer quando as exigências e as expectativas existentes em cada um dos domínios não são satisfeitas, seja devido ao tempo dedicado, à tensão e/ou aos comportamentos específicos exigidos em cada um deles (McKersie et al., 2019).

Estes fatores associados à falta de identificação com o trabalho realizado (Brien et al., 2017) aumentam o grau de insatisfação do colaborador e as suas intenções de abandonar a organização (Milana, 2018). Deste modo, devem ser criados procedimentos que contribuam para aumentar o compromisso do colaborador para com a organização e que fomentem a satisfação com o trabalho realizado, porque só assim será possível diminuir as taxas de *turnover* da indústria hoteleira (Phuong & Tran, 2020).

Importa referir que a indústria hoteleira é um dos setores que apresenta níveis de rotatividade mais elevados (Ferreira et al., 2017). Esta situação acarreta elevados custos financeiros, pois exige um novo processo de recrutamento e seleção, tempo gasto com o acolhimento e integração dos novos elementos e ações de formação que lhes permita desempenhar adequadamente as suas funções (Ameliya & Febriansyah, 2017). Além disso, os funcionários mais experientes e talentosos são perdidos para a concorrência (Afsar et al., 2018).

Em suma, verifica-se que a satisfação com o trabalho além de contribuir para melhorar as atitudes e comportamentos dos colaboradores e, consequentemente, a sua eficácia e

eficiência em termos de produtividade e desempenho, também é extremamente importante para reduzir as suas intenções de *turnover* (Scanlan & Hazelton, 2019).

CAPÍTULO 3 – MOTIVAÇÃO

A motivação é a força que nos impele para a ação (Ghaffari et al., 2017) e representa as necessidades e os desejos de um indivíduo para querer repetir ou evitar certos comportamentos (Makki & Abid, 2017).

Segundo Kanfer e colaboradores (2017), a motivação tem início na energia interna do sujeito e delimita a orientação do seu comportamento, o esforço que investe e a sua perseverança em relação às adversidades com que se depara. Existe inúmeros pontos de vista sobre a motivação, o que torna difícil encontrar uma definição simples e consensual sobre a mesma, mas é unânime que é uma força psicológica que contribui significativamente para a definição de objetivos e a sua concretização.

Quando os indivíduos se sentem motivados investem mais tempo e energia no seu trabalho e cooperam mais ativamente para melhorar o desempenho da sua equipa e para que as metas organizacionais sejam alcançadas, o que consequentemente aumenta os níveis de satisfação com o trabalho (Delanay & Royal, 2017). Para Barbosa e Valdisser (2017) a motivação dos funcionários deve ser trabalhada em três ambientes diferentes, (i) o social, (ii) o profissional e (iii) o familiar, porque desta forma a sua produtividade aumenta e sentem-se mais realizados.

Segundo Kumari (2018) os gestores devem dedicar especial atenção à motivação dos seus colaboradores, incentivando-os a desenvolver o seu potencial no sentido de melhorarem as suas competências e progredirem na carreira. A motivação é responsável pela satisfação das necessidades e expectativas dos funcionários pelo que é fundamental que os seus supervisores analisem e tenham consciência das mesmas (Alqusayer, 2016). Neste âmbito, Ribeiro e Estender (2016) defendem que a motivação pode ser influenciada por vários fatores como o salário, a qualidade de vida e o clima organizacional.

Estudos desenvolvidos por Sabri e colaboradores (2019), revelam que os funcionários se sentem mais motivados quando percecionam que contribuem estrategicamente e de forma eficaz para atingir os objetivos da organização, o que se traduz num ambiente de trabalho mais favorável e numa melhoria do serviço prestado.

Ao longo dos anos, a motivação tem sido abordada através de diferentes perspetivas e explorada por diversos autores, no sentido de compreender a sua influência em contexto laboral (*e.g.*, Lin et al., 2020; Ryan & Deci, 2020; Woolley & Fishbach, 2018). A Tabela 3, apresenta alguma das teorias mais estudadas para explicar o comportamento profissional dos sujeitos.

Tabela 3*Evolução das teorias da motivação ao longo do tempo*

Autores	Descrição das teorias
Maslow (1943)	<u>Teoria hierárquica das necessidades</u> As necessidades estão organizadas sob a forma de uma pirâmide com cinco níveis, que devem ser satisfeitos hierarquicamente, começando pelas necessidades mais básicas do indivíduo e culminando na sua autorrealização.
McClelland (1961)	<u>Teoria das três necessidades</u> Nesta teoria o processo motivacional é composto por três necessidades que dependem das experiências de vida do indivíduo e que afetam as suas ações, nomeadamente: o sucesso, a afiliação e o poder.
Adams (1963)	<u>Teoria da equidade</u> Os indivíduos valorizam a equidade e a justiça, pelo que a sua motivação é influenciada pela comparação do trabalho que realizam, com o trabalho das pessoas que desempenham funções semelhantes à sua.
Vroom (1964)	<u>Teoria das expectativas</u> A motivação depende das expectativas do indivíduo em relação aos resultados esperados e do valor que os mesmos têm para si (valência), o que vai influenciar o esforço investido para os alcançar (instrumentalidade).
Herzberg (1966)	<u>Teoria bifatorial</u> O comportamento dos funcionários no local de trabalho depende de fatores higiénicos (extrínsecos) que se relacionam com o ambiente de trabalho (<i>e.g.</i> , salário, relação com colegas e supervisores, cultura e clima organizacional) e de fatores motivacionais (intrínsecos) que se encontram associados à natureza do trabalho, ao cargo ocupado, ao reconhecimento e à realização pessoal.
Hackman e Oldham (1975)	<u>Teoria das características da função</u> A motivação depende das características da função desempenhada, nomeadamente: (i) variedade no que se refere à diversidade de competências necessárias às exigências da função; (ii) identidade que se prende com a identificação com as tarefas realizadas; (iii) significado atribuído às tarefas; (iv) autonomia para decidir sobre a forma como as tarefas são executadas; (v) e <i>feedback</i> recebido sobre os resultados do trabalho realizado.
Deci e Ryan (2000)	<u>Motivação extrínseca e intrínseca no trabalho</u> Os indivíduos motivados intrinsecamente realizam as suas atividades pela satisfação que sentem ao fazê-las (<i>e.g.</i> , realização profissional, reconhecimento, aquisição de conhecimentos); por outro lado, a motivação extrínseca provém de fatores externos, que levam o indivíduo a executar as suas tarefas com o objetivo de obter uma recompensa.

A motivação do indivíduo pode ser intrínseca ou extrínseca, consoante o tipo de estímulos (*e.g.*, recompensas, gosto pelo trabalho realizado) que despoletam o seu comportamento (Shah & Asad, 2018).

3.1. Motivação intrínseca

A motivação intrínseca diz respeito ao impulso natural que permite aos sujeitos enfrentarem desafios e identificarem novas possibilidades pessoais e profissionais (Mann et al., 2017). Na mesma linha, Makki e Abid (2017) defendem que a motivação intrínseca caracteriza o desejo do indivíduo para obter novos conhecimentos e competências porque se interessam pelos mesmos e não para receber algum tipo de recompensa.

Este tipo de motivação não depende de incentivos e/ou pressões externas, porque os indivíduos intrinsecamente motivados agem por gosto, diversão, desafio ou porque as ações que realizam têm algum significado para si (Ryan & Deci, 2020). Zonatto e colaboradores (2018), por sua vez, referem que a motivação intrínseca é uma tendência natural do ser humano e encontra-se diretamente relacionada com a satisfação para realizar as tarefas profissionais, apenas porque gosta e não em troca de qualquer bem material.

Segundo Domenico e Ryan (2017), os indivíduos intrinsecamente motivados envolvem-se nas atividades profissionais simplesmente porque estão interessados nas mesmas, sem precisarem de uma razão específica. Emmerich e Rigotti (2017) defendem que os funcionários que são estimulados pela motivação intrínseca têm uma maior ligação com o trabalho que realizam e sentem mais vontade de concluir as suas tarefas, principalmente quando se sentem apoiados pelos seus supervisores.

Face ao exposto, Martins e colaboradores (2018), sugerem que os gestores devem propiciar atividades profissionais mais interessantes, desafiantes e menos monótonas, porque só assim conseguem aumentar a motivação intrínseca dos funcionários. Esta motivação tem tendência para se manter ao longo do tempo, mas perante tarefas rotineiras pode extinguir-se, porque a satisfação associada à realização das mesmas deixa de existir (Nguyen et al., 2020).

3.2. Motivação extrínseca

A motivação extrínseca surge quando uma atividade é executada para que possa ser atingido um determinado resultado que seja compensador para o indivíduo. Deste modo, Kuvaas e colaboradores (2017) aludem que os indivíduos extrinsecamente motivados desempenham as suas tarefas apenas com o intuito de receberem recompensas (*e.g.*, prémios, promoções, reputação, segurança no emprego) ou para não serem punidos (Makki & Abid, 2017). Verifica-se, assim, que a motivação extrínseca recai sobre os resultados tangíveis, pelo que o comportamento dos indivíduos é estimulado pelo que podem alcançar ao realizarem determinadas atividades (Akhtar et al., 2018). Estudos desenvolvidos por Shah e Asad (2018)

demonstram que a motivação extrínseca apenas emerge quando as atividades são realizadas com o intuito de obter algo em troca, ou seja, o resultado está separado da própria ação.

Este tipo de motivação é considerado multidimensional porque é diretamente influenciado por fatores externos e as vantagens que os mesmos podem trazer para os indivíduos em contexto laboral (Deleney & Royal, 2017), nomeadamente ao nível do desenvolvimento de carreira, ações de formação, promoções e aumentos salariais (Rahim et al., 2018). Neste âmbito, Hee e Rhung (2019) defendem que a motivação extrínseca é fundamental para a reduzir as intenções de *turnover*.

Figura 2

Taxonomia da motivação humana

Motivação	Amotivação	Motivação extrínseca				Motivação intrínseca
Estilo regulador		Regulação externa	Introjeção	Identificação	Integração	
Atributos	<ul style="list-style-type: none"> Falta de valor Falta de relevância 	<ul style="list-style-type: none"> Recompensas ou punições Conformidade 	<ul style="list-style-type: none"> Envolvimento do ego Aprovação de si mesmo e dos outros 	<ul style="list-style-type: none"> Importância pessoal Valorização da atividade 	<ul style="list-style-type: none"> Congruência Consistência de identificações 	<ul style="list-style-type: none"> Interesse Prazer / satisfação
Locus de causalidade percebido	Impessoal	Externo	Ligeiramente interno	Ligeiramente externo	Interno	Interno

(Adaptado de Ryan & Deci, 2000)

A Figura 2 apresenta os diferentes tipos de motivação conforme o grau de autonomia ou autodeterminação. A amotivação diz respeito à falta de valor, competência ou interesse em desempenhar seja que tarefa for, motivo pelo qual é considerada a motivação menos autónoma (Ryan & Deci, 2000).

A motivação extrínseca divide-se em quatro subtipos: (i) a regulação externa, que diz respeito aos comportamentos estimulados através de recompensas e punições externamente impostas e se caracteriza por ser uma motivação não autónoma e bastante controlada; (ii) a introjeção é um tipo de motivação ainda mais controlado que o anterior e apenas desponta quando se obtêm recompensas internas (*e.g.*, aumentar o ego, autoestima, sucesso) ou para evitar sentimentos de culpa, ansiedade ou vergonha; (iii) a identificação é uma motivação mais autónoma que as anteriores, uma vez que o indivíduo se identifica com a atividade que realiza e reconhece o seu valor; (iv) a integração é a motivação mais autónoma de todas e caracteriza-

se pelo valor que o indivíduo atribui à atividade que realiza e ao interesse que tem pela mesma, ou seja, existe congruência com outros interesses e valores (Ryan & Deci, 2020).

A motivação intrínseca, por sua vez, manifesta-se quando as atividades são realizadas de acordo com os interesses do indivíduo e/ou pelo prazer e satisfação que as mesmas lhe proporcionam. Segundo Woolley e Fishbach (2018) este tipo de motivação contribui largamente para a aquisição de novos conhecimentos, para alcançar objetivos e para superar obstáculos e adversidades.

3.3. Impacto da motivação no *turnover* dos profissionais do setor hoteleiro

Estudos desenvolvidos por Shah e Asad (2018) revelam que tanto a motivação intrínseca, como a motivação extrínseca têm uma relação direta com a retenção de colaboradores e contribuem para garantir que os mesmos sejam valorizados pela organização onde desempenham funções.

Os funcionários pouco motivados apresentam baixos níveis de satisfação com o trabalho, o que pode aumentar as suas intenções de abandonar a organização, não sendo raras as vezes que o concretizam. Quando os níveis de motivação dos profissionais da indústria hoteleira são baixos, podem influenciar a satisfação do cliente, porque se focam apenas em objetivos específicos e que nem sempre correspondem às necessidades dos hóspedes (Prasetio et al., 2019a).

Neste âmbito Grobelna (2020) refere que se a organização quer reter os funcionários mais eficientes, deve motivá-los, seja através de melhores condições de trabalho, remunerações justas, horários de trabalho equilibrados e/ou através do planeamento de carreira a médio/longo prazo.

CAPÍTULO 4 – INTENÇÕES DE *TURNOVER*

O conceito de *turnover* é utilizado para descrever a saída dos colaboradores da organização onde desempenham funções. A intenção de abandonar a organização é considerada involuntária quando a decisão parte do empregador ou voluntária quando parte do indivíduo (Bello & Bello, 2021). Quando o *turnover* é voluntário, a organização deve identificar os motivos que levam o funcionário a abandonar a organização, no sentido de tomar medidas que lhe permita reter os funcionários mais talentosos (Luz et al., 2018).

As intenções de *turnover* dizem respeito ao desejo demonstrado pelo funcionário para abandonar a organização onde trabalha (Belete, 2018). Neste sentido, é importante diferenciar as intenções de *turnover* do *turnover* propriamente dito

4.1. *Turnover versus intenções de turnover*

Suzabar e colaboradores (2020) defendem que apesar do funcionário ter vontade de abandonar a organização, não significa que o faça, o que leva Wang e colaboradores (2020) a afirmar que as intenções de *turnover* são respostas cognitivas em relação às condições de trabalho oferecidas pelo empregador, podendo as mesmas ser favoráveis ou desfavoráveis. Esta percepção resulta da avaliação do funcionário relativamente às (des)vantagens de permanecer ou não no seu emprego atual (Ekhsan, 2019).

As intenções de *turnover* estão diretamente ligadas a fatores relacionados com a satisfação laboral, os conflitos entre a vida profissional e a vida pessoal e aspetos sociodemográficos (*e.g.*, estado civil, existência de filhos, horários de trabalho, distância geográfica do local de trabalho; Lu et al., 2017). A intenção do funcionário para abandonar o seu cargo e deixar a organização onde trabalha pode, ainda, dever-se a motivos relacionados com o salário, os benefícios, a satisfação laboral, as oportunidades de promoção dentro da organização, a natureza do trabalho desempenhado, a relação com o supervisor e a avaliação de desempenho (Hung et al., 2018).

A dificuldade em gerir o tempo entre o trabalho e a família e os conflitos resultantes dessa situação (Kusumanegara et al., 2018), a falta de lealdade (Ekhsan, 2019), o stress e o ambiente de trabalho (Ramlawati et al., 2021), são aspetos frequentemente referidos na literatura sobre esta temática.

Além das razões mencionadas, os funcionários podem ter intenções de abandonar a organização porque pretendem reformar-se ou antecipar a reforma (pré-reforma), por motivos de saúde (Schunk & Rabe-Hemp, 2018) ou porque a situação laboral não corresponde às suas expectativas e pretendem atingir um novo patamar profissional (Ekhsan, 2019).

Segundo Bufquin e colaboradores (2017), a intenção de *turnover* não surge subitamente, vai crescendo de forma gradual, quando o funcionário não está satisfeito com o seu trabalho ou com a organização, pelo que quando encontra uma oportunidade melhor toma essa decisão. Neste sentido, é importante perceber os motivos que levam o funcionário a querer abandonar o seu posto de trabalho, para que os mesmos possam ser tratados atempadamente, uma vez que o *turnover* acarreta inúmeras consequências negativas, nomeadamente: elevados custos financeiros, quebra de produtividade, diminuição da motivação dos funcionários, redução da eficiência, eficácia e compromisso organizacional e má imagem da organização (Wang et al., 2020).

Sun e colaboradores (2013) defendem a existência de quatro fatores que influenciam diretamente as intenções de *turnover*: (i) fatores organizacionais (*e.g.* suporte do supervisor, tipo de liderança); (ii) fatores ambientais externos (*e.g.*, situação económica do país, empresas concorrentes); (iii) fatores pessoais (*e.g.*, idade, existência de filhos); (iv) e fatores do trabalho em si (*e.g.*, natureza da função, condições laborais).

Segundo Wang e colaboradores (2020) a satisfação com o trabalho e a identificação com a função têm um impacto direto nas intenções de *turnover*. Quando os funcionários acreditam que o seu trabalho tem valor e se identificam com as tarefas que desempenham, sentem-se mais satisfeitos e as suas intenções de *turnover* diminuem (Arici, 2018). Porém, verifica-se que quando os funcionários percecionam que a sua experiência e as suas capacidades e conhecimentos não são reconhecidos, tendem a alterar as suas atitudes e comportamentos e a descuidar as suas obrigações profissionais (Nasir & Mahmood, 2018).

Face ao exposto, é possível afirmar que quanto maior é a vontade do colaborador para deixar a organização, mais se afasta dos valores e objetivos organizacionais e, como tal, o seu desempenho tende a diminuir, chegando mesmo a prejudicar a performance da equipa, o que pode dar origem a conflitos com os colegas, supervisores e clientes (Afsar et al., 2018).

O *turnover*, por sua vez, ocorre quando as intenções dos colaboradores deixam de ser apenas uma ideia e passam a ser reais (Luz et al., 2018). Para evitar esta situação, os gestores hoteleiros devem criar práticas que ajudem os funcionários a aumentar a sua satisfação laboral

de forma a transformar o ambiente de trabalho num lugar aprazível e que incentive os colaboradores a permanecer na organização.

Sempre que um funcionário deixa a organização, não se perde apenas um colaborador, mas também as suas habilidades e o *know-how* inerente à sua função (Iqbal et al., 2017). Além disso, acarreta elevados custos humanos e financeiros, decorrentes da realização de um novo processo de recrutamento e seleção. O novo colaborador necessita, ainda, de acompanhamento nos primeiros dias de trabalho e de ações de formação para que possa adquirir os conhecimentos necessários ao desempenho eficaz da sua função (Luz et al., 2018). Uma taxa elevada de *turnover* pode causar instabilidade e incerteza relativamente às condições de trabalho oferecidas pela a organização tanto a nível interno, como externo (Indrasari et al., 2018).

4.2. Intenções de *turnover* no setor hoteleiro

A indústria hoteleira é um dos setores que apresenta uma das mais elevadas taxas de *turnover*, motivo pelo qual é fundamental garantir a satisfação laboral dos colaboradores para que se sintam motivados em permanecer na organização (Ashton, 2018).

Além dos custos elevados, a rotatividade dos profissionais de hotelaria pode afetar a qualidade dos serviços prestados e a imagem da organização (Akgunduz & Sanli, 2017), provocando ainda vulnerabilidade e mau ambiente de trabalho (Indrasari et al., 2018).

Estudos desenvolvidos por Chiat e Panatik (2019) revelam que a taxa de *turnover* do setor hoteleiro tem vindo a aumentar nos últimos anos, pelo que é imprescindível identificar os seus antecedentes (Park e Min, 2020) e a aumentar o compromisso dos colaboradores com a organização (Suzabar et al., 2020).

A retenção dos colaboradores mais talentosos e qualificados é um dos maiores desafios com que os gestores de recursos humanos se deparam atualmente. Para fazer face a esta situação é necessário fornecer suporte organizacional, aumentar os níveis de satisfação e estimular o envolvimento e a criação de laços com a organização, porque muitas das vezes o *turnover* é despoletado pela própria cultura da organização (Malik et al., 2020)

Neste sentido, é fundamental que as organizações valorizem os seus funcionários, seja através de remunerações adequadas às funções desempenhadas, da flexibilidade de horários ou dando-lhes autonomia para tomar decisões relacionadas com os cargos que ocupam (Silaban & Syah, 2018). Na mesma linha, Suzabar e colaboradores (2020) defendem que quando os colaboradores percecionam que a organização se preocupa com o seu bem-estar e os apoia no

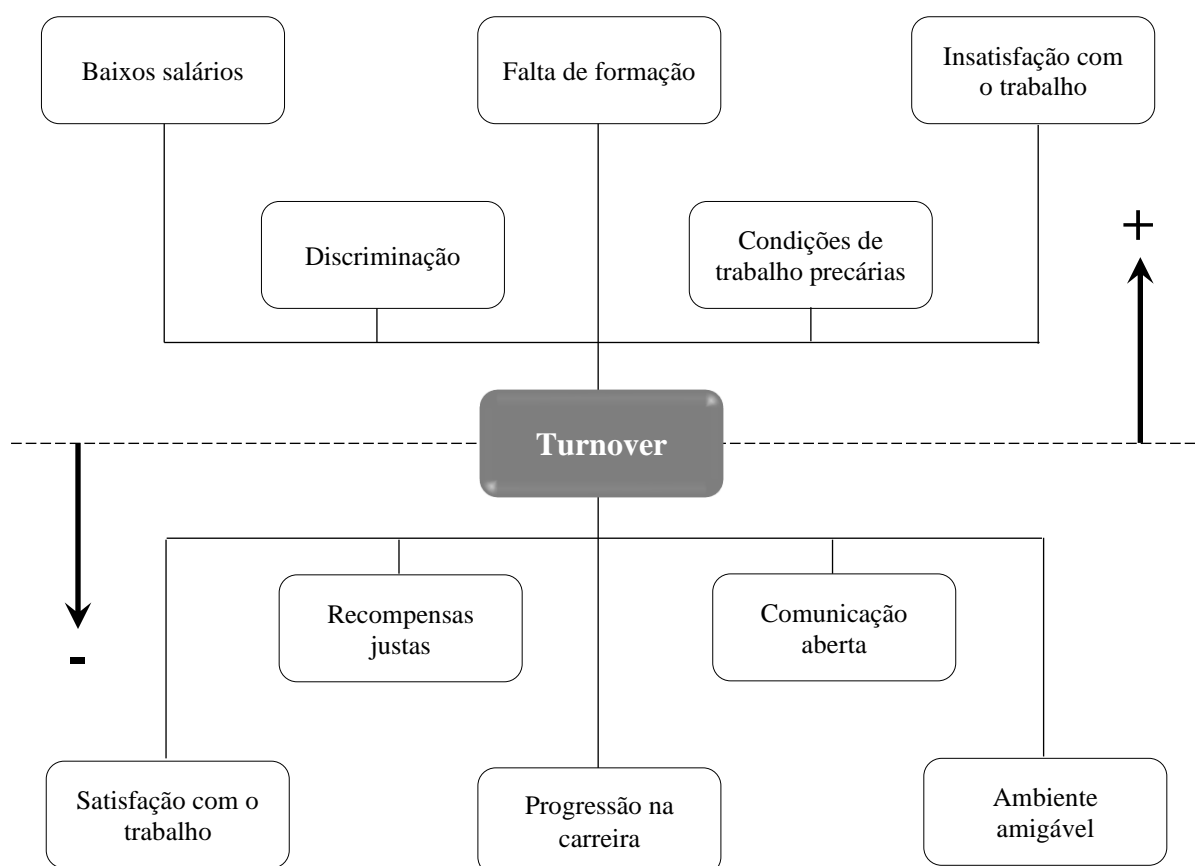
sentido de satisfazer as suas necessidades tornam-se mais leais e não têm vontade de deixar os seus empregos.

Holston-Okae e Mushi (2018) reforçam esta ideia ao afirmar que quando existe um bom ambiente de trabalho, os níveis de stress laboral diminuem e a satisfação aumenta. Todavia, num setor em que as condições laborais são precárias, os horários de trabalho são longos, por turnos, muitas vezes sem folgas e que em alguns casos, os funcionários não têm qualificações para lidar com o cliente, é difícil para qualquer gestor conseguir que os membros da sua equipa apresentem elevados níveis de motivação e satisfação (Fernandez & Worasuwan, 2017).

Estes resultados são semelhantes aos encontrados por Chahal e Poonam (2017) segundo os quais a rotatividade e a retenção dos trabalhadores no setor hoteleiro são fortemente influenciadas pelo salário, pelas condições de trabalho, a satisfação laboral e a (im)possibilidade de progressão na carreira (Figura 3).

Figura 3

Principais fatores responsáveis pelo aumento/redução dos níveis de turnover no setor hoteleiro



(Adaptado de Chahal & Poonam, 2017, p. 122)

Importa referir que sendo um setor que opera sem interrupção 365 dias por ano, é fundamental criar condições e práticas de gestão que respeitem os direitos e a integridade dos seus colaboradores, caso contrário jamais conseguirão manter a qualidade dos serviços prestados e diminuir as intenções de *turnover* (Wang et al., 2020).

CAPÍTULO 5 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Esta investigação alicerça-se numa metodologia quantitativa, sendo os dados recolhidos através de um inquérito por questionário. Antes da sua aplicação foi realizada uma ampla revisão de literatura, em torno do impacto da satisfação com o trabalho e da motivação nas intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira (e.g., Lu & Lu, 2020; Mun & Woo, 2021; Ryan & Deci, 2020), que nos permitiu delinear um modelo concetual que pretende analisar a relação entre as variáveis anteriormente mencionadas.

5.1. Objetivos do estudo

O presente trabalho tem como objetivo geral avaliar o impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira e analisar de que forma esta relação é moderada pela motivação.

Para investigar detalhadamente esta problemática formularam-se quatro objetivos específicos:

1. Apurar se a satisfação com o trabalho e a motivação dos profissionais da indústria hoteleira se encontram correlacionadas;
2. Averiguar qual das componentes – salário, natureza da função e suporte do supervisor – tem maior impacto na satisfação com o trabalho dos profissionais da indústria hoteleira;
3. Identificar o tipo de motivação que mais influencia as intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira;
4. Verificar se a relação entre a satisfação com o trabalho e as intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira é moderada pela motivação.

5.2. Hipóteses de estudo

Face ao exposto, foram elaboradas as seguintes hipóteses de investigação:

H₁: Existe uma correlação positiva entre a satisfação com o trabalho e a motivação dos profissionais da indústria hoteleira.

H₂: O salário é a componente com maior impacto na satisfação com o trabalho dos profissionais da indústria hoteleira.

H₃: A motivação intrínseca é a que mais influencia as intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira.

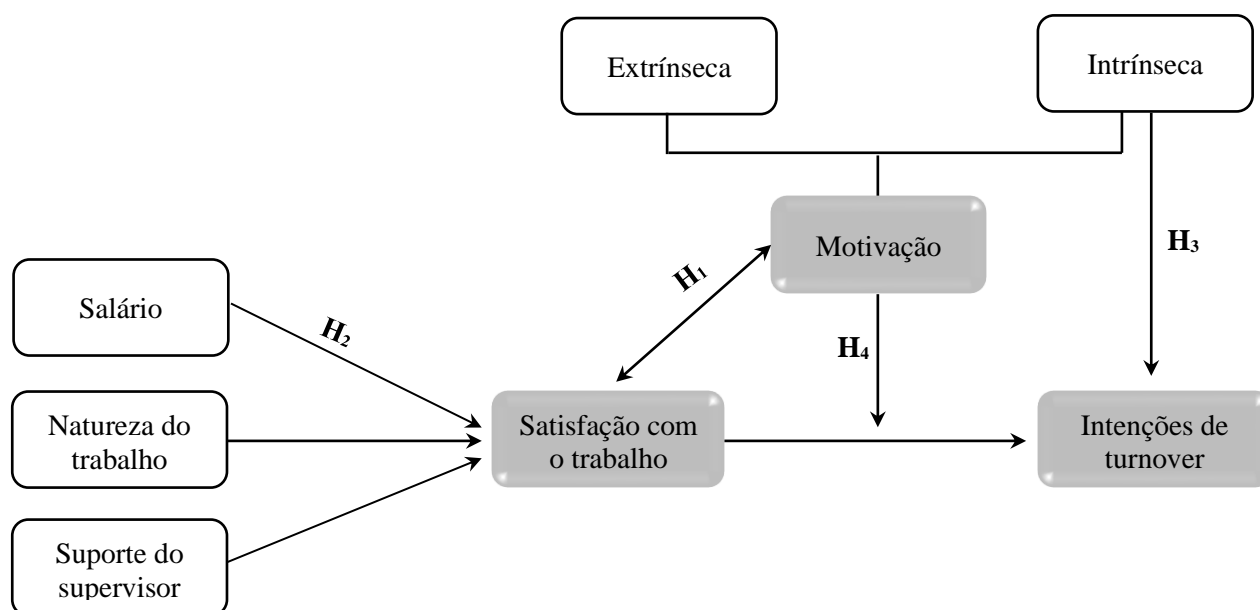
H₄: A motivação modera a relação existente entre a satisfação com o trabalho e as intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira.

5.3. Modelo concetual

Com o objetivo de responder à questão de investigação e testar as hipóteses formuladas foi delineado o modelo concetual apresentado na Figura 4. A sua representação gráfica permite mostrar, de forma mais clara, a relação entre as variáveis em estudo e as hipóteses que as relacionam.

Figura 4

Modelo concetual



5.3. Participantes

Participaram no estudo 181 colaboradores da indústria hoteleira com idades compreendidas entre os 19 e os 54 anos ($M^1 = 29.28$; $DP^2 = 8.67$) e cuja maioria pertence ao

¹ M = Média

² DP = Desvio-padrão

sexo feminino (53.6%). Antes de prosseguirmos com a caracterização da amostra, importa referir que para facilitar a leitura dos dados, todas as variáveis contínuas foram agrupadas nas categorias apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4

Codificação das variáveis contínuas

Variáveis
<u>Idade</u>
24 anos ou menos
Entre 25 e 34 anos
35 anos ou mais
<u>Experiência profissional</u>
1 ano ou menos
Entre 2 e 5 anos
6 anos ou mais
<u>Antiguidade na função atual</u>
1 ano ou menos
Entre 2 e 5 anos
6 anos ou mais

Seguidamente, verificou-se que quase metade dos sujeitos (43.6%) detém o ensino superior, 33.1% possui um curso profissional e 23.2% o ensino básico/secundário. De salientar que os níveis de escolaridade foram agrupados de acordo com os níveis estipulados pelo Ministério da Educação (Lei nº 46/86, de 14 de outubro).

A análise dos dados referentes às funções desempenhadas pelos inquiridos revelou que 31.5% dos colaboradores são empregados(as) de mesa, 18.8% são rececionistas e 13.8% têm cargos de chefia.

Verificou-se ainda que a experiência profissional dos colaboradores varia entre 1 e 41 anos ($M = 7.58$; $DP = 6.89$), sendo que 46.6% trabalha no setor hoteleiro há mais de 6 anos. Relativamente à antiguidade na função foi possível constatar que quase metade dos inquiridos (43.1%) trabalham no hotel atual há um ano ou menos ($M = 3.82$; $DP = 4.77$).

Considerou-se pertinente averiguar o tipo de contrato dos colaboradores que participaram no estudo e os resultados revelaram que 52.5% possui um contrato a termo certo, 29.8% contrato sem termo e 17.7% contrato a termo incerto (Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro).

Também se apurou que em média os funcionários trabalham 9 horas diárias ($M = 9.13$; $DP = 1.24$; Mínimo = 8; Máximo = 15) e que 28.9% trabalham 10 horas ou mais.

Em virtude de os hotéis estarem localizados em diversas regiões, considerou-se apropriado agrupar as mesmas de acordo com o estipulado na Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos de nível II (NUTS II; Decreto-Lei nº 46/89, de 15 de fevereiro). Assim, verificou-se que 32.0% estão localizados na Área Metropolitana de Lisboa, 31.5% na Região Autónoma da Madeira e 14.9% no Algarve. Por último, constatou-se que mais de metade dos participantes (50.8%) desempenham funções em hotéis de 4 estrelas (Tabela 4). O número de estrelas dos hotéis foi definido de acordo com o postulado no Decreto-Lei nº 80/2017, de 30 de junho).

Tabela 5

Características sociodemográficas dos participantes

	N	%
Género		
Feminino	97	53.6
Masculino	84	46.4
Faixa etária ($M = 29.28$; $DP = 8.67$)		
24 anos ou menos	66	36.5
Entre 25 e 34 anos	77	42.5
35 anos ou mais	38	21.0
Nível de escolaridade		
Ensino básico / secundário	42	23.2
Curso profissional	60	33.1
Ensino Superior	79	43.6
Função que desempenha		
Bartender	13	7.2
Chefia	25	13.8
Cozinheiro(a)	17	9.4
Diretor Geral	5	2.8
Empregado(a) de andares	10	5.5
Empregado(a) de mesa	57	31.5
Outras funções	6	3.3
Rececionista	34	18.8
Relações públicas	5	2.8
Técnico de recursos humanos	9	5.0
Experiência profissional		
1 ano ou menos	23	12.7
Entre 2 e 5 anos	74	40.9
6 anos ou mais	84	46.4

Tabela 5*Características sociodemográficas dos participantes (continuação)*

	N	%
Antiguidade na função atual		
1 ano ou menos	78	43.1
Entre 2 e 5 anos	72	39.8
6 anos ou mais	31	17.1
Tipo de contrato de trabalho		
Contrato a termo certo	95	52.5
Contrato sem termo (efetivo)	54	29.8
Contrato a termo incerto	32	17.7
Número de horas de trabalho diário		
8 horas	63	34.8
9 horas	64	35.4
10 horas ou mais	54	29.8
Localização do hotel		
Norte	19	10.5
Área Metropolitana de Lisboa	58	32.0
Alentejo	20	11.0
Algarve	27	14.9
Região Autónoma da Madeira	57	31.5
Número de estrelas do hotel onde trabalha		
3 estrelas ou menos	15	8.3
4 estrelas	92	50.8
5 estrelas	74	40.9

5.4. Instrumento(s) de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através da aplicação dos questionários que a seguir se descrevem.

5.4.1. Job Satisfaction Questionnaire (JSQ)

A satisfação com o trabalho foi avaliada através dos nove itens compilados por Khatri e colaboradores (2001), a partir de três escalas já existentes, nomeadamente: a satisfação com o salário (Smith, 1976); a satisfação com a natureza do trabalho (Weiss et al., 1967); e a satisfação com o suporte do supervisor (Smith, 1976), cujos coeficientes de alfa de *Cronbach* oscilam entre 0.65 e 0.87.

Cada componente do questionário é composta por três itens, cujas respostas podem ser dadas através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos que oscila entre 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente. Quanto mais elevado for o valor médio do somatório dos itens que

constituem cada uma das dimensões, maior é a satisfação dos colaboradores com cada uma delas.

5.4.2. *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS)*

Para avaliar a motivação foi usada a escala desenvolvida por Deci e Ryan (WEIMS; 2000), que permite identificar os níveis de motivação em contexto laboral através de 18 itens distribuídos por seis dimensões distintas: (i) motivação intrínseca (itens 4, 8 e 15); (ii) integração (itens 5, 10 e 18); (iii) identificação (itens 1, 7 e 14); (iv) introjeção (itens 6, 11 e 13); (v); motivação extrínseca (regulação externa: itens 2, 9 e 16); (vi) e amotivação (itens 3, 12 e 17). As dimensões do questionário apresentaram coeficientes de alfa de *Cronbach* a oscilar entre 0.60 e 0.84

Importa referir que tendo em consideração os objetivos do estudo, apenas foram usados os itens correspondentes à motivação intrínseca e extrínseca. Cada item corresponde a uma frase afirmativa para a qual existem sete possibilidades de resposta, apresentadas numa escala tipo *Likert* que oscila entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente) e quanto mais elevados forem os valores, maior será a motivação intrínseca e extrínseca do indivíduo.

5.4.3. *Turnover Intention Scale*

As intenções de *turnover* foram medidas através do questionário desenvolvido por Jenkins (1993). É um instrumento composto por três itens cujas respostas podem ser dadas através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos que varia entre 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente. Quanto mais elevado for o valor da soma dos itens maior é a vontade do colaborador para abandonar a organização.

A consistência interna foi avaliada através do coeficiente alfa de *Cronbach*, cujo valor (0.77) se revelou adequado (Hair et al., 2018).

5.4.4. Questionário sociodemográfico

Com o objetivo de caracterizar a amostra em estudo foi, ainda, incluído um conjunto de questões de caracterização sociodemográfica, nomeadamente: idade, género, nível de escolaridade, função que desempenha, antiguidade na função, tipo de contrato de trabalho, número de horas de trabalho diário, localização e número de estrelas do hotel.

5.5. Procedimento

O *link* composto pelos questionários que avaliam a satisfação com o trabalho, a motivação, as intenções de *turnover* e um conjunto de questões destinadas à caracterização da amostra foi enviado por *e-mail* para os contactos da investigadora e partilhado nas suas redes sociais (*e.g.*, *LinkedIn*, *Instagram*, *Facebook*).

Todos os participantes foram informados sobre o objetivo do estudo e que poderiam desistir do mesmo a qualquer momento se assim o desejassem. Foi, ainda, garantido o anonimato das respostas dadas e cumpridas as diretrizes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

Posteriormente, procedeu-se à análise estatísticas dos dados através do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS; versão 27.0).

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Antes da apresentação e interpretação dos dados recolhidos, foram analisadas as propriedades psicométricas dos questionários, no sentido de assegurar a sua validade e fiabilidade. Após a análise descritiva dos construtos e respetivas dimensões, são comparados os seus valores médios em função das variáveis sociodemográficas (*e.g.*, género, idade, nível de escolaridade, função desempenhada). Seguidamente, avalia-se a correlação entre as variáveis em estudo, identificando a sua intensidade e direção. São, ainda, realizadas análises de regressão linear múltipla para avaliar a influência da satisfação com o trabalho nas intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira e para compreender de que forma esta relação é moderada pela motivação intrínseca e extrínseca.

6.1. Análise dos indicadores psicométricos

Para garantir a precisão dos resultados obtidos é fundamental garantir que os instrumentos de medida utilizados são válidos e fiáveis (Rust & Golombok, 2014). Segundo Mohajan (2017) um instrumento é válido quando permite medir os construtos para o quais foi construído. Este indicador permite confirmar que os resultados obtidos são influenciados pelas características da amostra e não por critérios relacionados com o instrumento (Hair et al., 2018).

A fiabilidade avalia a consistência interna do instrumento, garantindo que o conjunto de itens que compõem o questionário se agrupam para medir o mesmo construto (Rust & Golombok, 2014). Este indicador pode ser avaliado através da estabilidade temporal (*e.g.*, teste-reteste, formas paralelas), da concordância dos observadores e através do coeficiente alfa de *Cronbach*, que é o mais utilizado entre a comunidade científica e ao qual recorreremos na presente investigação (Fullmer & Daniel, 2020).

6.1.1. Validade de constructo

A validade de construto foi avaliada através da Análise de Componentes Principais (ACP), um método multivariado de análise fatorial que permite sintetizar a informação e agrupá-la de acordo com a sua afinidade (Marôco, 2014).

A extração das componentes assenta em três parâmetros: (i) valores próprios (*eigenvalues*) superiores a um, como postulado pelo critério de *Kaiser-Guttman*; (ii) análise do gráfico *Scree plot*; (iii) e percentagem de variância explicada. Para analisar se o modelo

utilizado é ajustado aos dados calcula-se o indicador de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett*.

Job Satisfaction Questionnaire

A estrutura fatorial do JSQ foi analisada através de uma ACP com rotação *varimax*, que através do indicador *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO = 0.72$) revelou a existência de correlações significativas entre as variáveis de *input* e a inexistência de problemas de identidade dos dados [$\chi^2_{(36)} = 716.66, p < 0.001$].

A análise da matriz de componentes do JSQ revelou a existência de três componentes que em conjunto explicam 71.0% da variância total, um valor que por ser superior a 60.0% é considerado adequado (Hair et al., 2018)

A primeira componente refere-se à natureza do trabalho e com um peso de 3.67 explica 29.31% da variância total; a segunda componente explica 27.96% da variância dos resultados e com um *eigenvalue* de 1.57 engloba os itens pertencentes ao salário; com menor peso (1.14) a terceira componente corresponde ao suporte do supervisor e explica uma variância de 12.78% (Tabela 6).

Tabela 6*Matriz fatorial do JSQ*

Itens	C1	C2	C3
1. No desempenho das minhas funções, tenho oportunidade de usar as capacidades que adquiri através de formação.	0.833		
2. No desempenho das minhas funções, tenho liberdade para dar a minha opinião.	0.824		
3. No desempenho das minhas funções, tenho oportunidade de usar os meus próprios métodos de trabalho.	0.790		
4. Considero que o meu salário é adequado ao trabalho que faço.		0.942	
5. Tendo em conta custo de vida do local onde vivo, considero que o meu pagamento é adequado.		0.835	
6. A minha remuneração estimula-me a trabalhar arduamente.		0.828	
7. O meu/minha supervisor(a) encoraja-me a dar o meu melhor (esforço extra).			0.738
8. Sinto que trabalharia melhor com outro tipo de supervisão.			0.736
9. A forma como o meu/minha supervisor(a) me trata influencia a minha atitude perante o trabalho que realizo.			0.680
<i>Eigenvalue</i>	3.67	1.57	1.14
% variância explicada	30.25	27.96	12.78

Nota: C1 (Componente 1) = Natureza da função; C2 (Componente 2) = Salário; C3 (Componente 3) = Suporte do supervisor

Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale

Como anteriormente referido a *WEISM* é composta por 18 itens, mas considerando os objetivos do estudo apenas foram utilizados seis, que após a realização da ACP deu origem a duas componentes, que explicam 75.86% da variância total. A primeira componente é composta pelos itens referentes à motivação Intrínseca e como um peso de 3.74, explica 48.18% da variância; a segunda componente que inclui os itens que avaliam a motivação extrínseca, apresenta uma variância total de 27.67% e um *eigenvalue* de 1.79.

Importa referir que o indicador de KMO (0.84) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(15)} = 579.419, p < 0.001$] se revelaram adequados (Tabela 7).

Tabela 7*Matriz fatorial da WEIMS*

Itens	C1	C2
1. Sinto-me satisfeito(a) quando sou bem-sucedido(a) ao realizar tarefas difíceis.	0.894	
2. Dá-me muito prazer aprender coisas novas.	0.843	
3. O meu trabalho permite-me assumir desafios interessantes.	0.649	
4. O meu trabalho dá-me segurança.		0.945
5. Sinto-me satisfeito(a) os rendimentos que obtenho.		0.939
6. O meu trabalho permite-me ganhar muito dinheiro.		0.594
<i>Eigenvalue</i>	3.75	1.79
% variância explicada	48.18	27.67

Nota: C1 (Componente 1) = Motivação intrínseca; C2 (Componente 2) = Motivação extrínseca

Turnover intention scale

À semelhança do JSQ e da WEIMS, a *Turnover intention scale* também foi submetida a uma ACP que demonstrou que o modelo é ajustado aos dados da amostra [$KMO = 0.75$; teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(15)} = 344.262$, $p < 0.001$].

A matriz de componentes revelou uma estrutura unifatorial, com um peso próprio de 2.51, apresenta uma variância total de 83.96% dos resultados, um valor considerado bastante satisfatório (Hair et al., 2018).

6.1.2. Fiabilidade

A consistência interna foi avaliada através do coeficiente de alfa de *Cronbach* que revelou valores adequados para os construtos e respetivas dimensões (Tabela 8), pois todos apresentam valores muito próximos ou superiores a 0.70, como recomendado por Fullmer e Daniel (2020).

Considerando os objetivos do estudo, considerou-se conveniente construir variáveis compósitas compostas pela totalidade dos itens que constituem o JSQ e a WEIMS, que foram apelidadas, respetivamente, de Satisfação geral com o trabalho e Motivação geral.

Tabela 8*Coeficientes de alfa de Cronbach*

Construtos e dimensões	Alfa de Cronbach
<u>Satisfação geral com o trabalho</u>	0.75
Salário	0.86
Natureza da função	0.82
Suporte do supervisor	0.69
<u>Motivação geral</u>	0.87
Motivação intrínseca	0.84
Motivação extrínseca	0.73
Intenções de <i>turnover</i>	0.94

6.2. Comparação de médias em função das variáveis sociodemográficas

Depois de verificadas as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados para recolher os dados, as médias das variáveis em estudo foram comparadas em função das características sociodemográficas dos participantes. Para o efeito, foram utilizados testes paramétricos *t-student* e *ANOVA* consoante as características das variáveis.

Como anteriormente referido as respostas foram dadas através de uma escala de *Likert* de sete pontos, que varia entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente) e que permitiu aos participantes demonstrar o grau de concordância com cada um dos itens dos questionários.

Os valores totais dos construtos e respetivas dimensões foram calculados a partir da soma dos itens que os compõem, pelo que quanto mais elevado for o valor médio obtido, maior é a concordância com as variáveis avaliadas. Deste modo, é possível verificar que de um modo geral os participantes no estudo se encontram moderadamente satisfeitos com o seu trabalho e motivados para o realizar, uma vez que os valores médios obtidos se encontram próximos do valor central da escala. Também se verificou que a natureza do trabalho é a dimensão com a qual os profissionais da indústria hoteleira se encontram mais satisfeitos, uma vez que apresenta as médias mais altas ($M = 5.13$, $DP = 1.26$); por outro lado, a satisfação com o salário é a que revela maior insatisfação por parte dos colaboradores ($M = 3.51$, $DP = 1.69$).

No que à motivação diz respeito, constatou-se que a motivação intrínseca é a que apresenta valores médios mais elevados, o que sugere que os participantes se sentem motivados pelo gosto que têm ao desempenhar as suas funções.

As intenções de *turnover*, por sua vez, encontram-se acima do ponto médio da escala ($M = 4.49$, $DP = 1.79$), o que pode indicar que os colaboradores podem vir a considerar deixar o seu emprego atual (Tabela 9).

Tabela 9*Estatística descritiva*

Construtos e respetivas dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<u>Satisfação geral com o trabalho</u>	2	7	4.54	0.97
Salário	1	7	3.51	1.69
Natureza da função	1	7	5.13	1.26
Suporte do supervisor	1	7	4.97	1.08
<u>Motivação geral</u>	2	7	4.90	1.40
Motivação intrínseca	2	7	5.33	1.51
Motivação extrínseca	2	7	4.47	1.49
Intenções de <i>turnover</i>	1	7	4.49	1.79

Seguidamente procurou-se avaliar se as variáveis em estudo variam em função do género dos participantes e verificou-se que apesar de não existirem diferenças estatisticamente significativas, os participantes do sexo feminino apresentam valores médios mais altos que os do sexo masculino na satisfação geral com o trabalho e em todos os aspetos relacionados com a motivação. Os colaboradores do sexo masculino, por sua vez, são os que revelam valores médios mais elevados no que se refere às intenções de *turnover*.

Relativamente à idade foi possível perceber que apesar dos participantes com idades iguais ou superiores a 35 anos apresentarem valores mais elevados na maioria das dimensões relacionadas com a satisfação com o trabalho e a motivação, apenas existem diferenças significativas ao nível da satisfação geral com o trabalho [$F_{(2,178)} = 4.924, p < 0.05$] e da natureza da função [$F_{(2,178)} = 5.711, p < 0.05$]. Por outro lado, os valores médios mais elevados no que se refere às intenções de *turnover* [$F_{(2,178)} = 4.759, p < 0.05$] pertencem aos participante com 24 anos ou menos (Tabela 10).

Tabela 10*Comparação de médias em função da faixa etária*

	24 anos ou menos		Entre 25 e 34 anos		35 anos ou mais		<i>F</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
<u>Satisfação geral com o trabalho</u>	4.27	1.02	4.60	0.90	4.87	0.94	4.924	0.008*
Salário	3.28	1.56	3.46	1.57	4.01	1.77	2.533	0.082
Natureza da função	4.74	1.35	5.26	1.09	5.53	1.24	5.711	0.004*
Suporte do supervisor	4.80	1.24	5.07	1.02	5.07	0.86	1.303	0.274
<u>Motivação geral</u>	4.70	1.49	5.05	1.33	4.93	1.38	1.132	0.325
Motivação intrínseca	5.10	1.59	5.51	1.46	4.93	1.38	1.316	0.271
Motivação extrínseca	4.30	1.54	4.59	1.45	4.50	1.51	0.701	0.497
Intenções de <i>turnover</i>	4.74	1.78	4.66	1.57	3.71	2.05	4.759	0.010*

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

Na Tabela 11 podem ser observados os dados pertencentes ao nível de escolaridade dos participantes e verifica-se que as diferenças significativas ocorrem na satisfação geral com o trabalho [$F_{(2,178)} = 3.845, p < 0.05$], no salário [$F_{(2,178)} = 4.896, p < 0.05$], na motivação geral [$F_{(2,178)} = 4.743, p < 0.05$] e na motivação intrínseca [$F_{(2,178)} = 6.240, p < 0.05$].

Constatou-se, ainda, que os profissionais que possuem o ensino superior são os que apresentam valores médios mais elevados na satisfação geral com o trabalho e com o salário, os que têm um curso profissional destacam-se na motivação geral e na motivação intrínseca e por último, os que têm habilitações ao nível do ensino básico e secundário são os que manifestam valores médios superiores na natureza da função, no suporte com o supervisor e nas intenções de *turnover*.

Tabela 11*Comparação de médias em função do nível de escolaridade*

	Ensino básico/ secundário		Curso profissional		Ensino superior		<i>F</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
<u>Satisfação geral com o trabalho</u>	4.51	0.74	4.29	1.01	4.74	1.02	3.845	0.023*
Salário	3.02	1.40	3.32	1.42	3.91	1.79	4.896	0.009*
Natureza da função	5.29	1.11	4.82	1.40	5.28	1.18	2.808	0.063
Suporte do supervisor	5.21	0.56	4.73	1.28	5.04	1.09	2.707	0.069
<u>Motivação geral</u>	4.33	1.47	5.14	1.68	5.01	1.45	4.743	0.010*
Motivação intrínseca	4.66	1.68	5.68	1.29	5.42	1.48	6.240	0.002*
Motivação extrínseca	4.01	1.42	4.60	1.33	4.61	1.61	2.608	0.077
Intenções de <i>turnover</i>	4.59	1.95	4.52	1.57	4.42	1.87	0.131	0.877

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

Ao analisarmos a função desempenhada pelos participantes verificámos que as diferenças são significativas no que se refere à satisfação geral com o trabalho [$F_{(9,171)} = 2.769$, $p < 0.05$], ao salário [$F_{(9,171)} = 3.075$, $p < 0.05$], à motivação geral [$F_{(9,171)} = 2.748$, $p < 0.05$], à motivação intrínseca [$F_{(9,171)} = 3.314$, $p < 0.001$] e às intenções de *turnover* [$F_{(9,171)} = 3.327$, $p < 0.001$]. O facto de existirem dez categorias referentes à função desempenhada não permitiu que os dados relativos às mesmas pudessem ser colocados numa tabela.

No que à experiência profissional diz respeito, constatou-se que as diferenças se verificam na maioria dos construtos e respetivas dimensões, nomeadamente: na satisfação com geral com o trabalho [$F_{(2,178)} = 8.064$, $p < 0.001$], no salário [$F_{(2,178)} = 8.411$, $p < 0.001$], na natureza da função [$F_{(2,178)} = 4.596$, $p < 0.05$], na motivação geral [$F_{(2,178)} = 3.954$, $p < 0.05$] e na motivação extrínseca [$F_{(2,178)} = 8.170$, $p < 0.001$].

Também se apurou que os profissionais da indústria hoteleira com um ano ou menos de experiência profissional são os que revelam valores médios superiores na satisfação geral com o trabalho, no salário e no suporte do supervisor; a natureza da função e todas as variáveis relacionadas com a motivação são as dimensões mais valorizadas pelos colaboradores que têm seis anos ou mais de experiência; os participantes cuja experiência profissional oscila entre dois e cinco anos apenas se destacam ao nível das intenções de *turnover*, o que sugere que são os que pensam com mais frequência em abandonar o hotel onde desempenham funções (Tabela 12).

Tabela 12*Comparação de médias em função da experiência profissional*

	1 ano ou menos		Entre 2 e 5 anos		6 anos ou mais		<i>F</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
<u>Satisfação geral com o trabalho</u>	4.81	0.90	4.20	0.98	4.76	0.91	8.064	0.001**
Salário	4.01	1.55	2.94	1.42	3.87	1.68	8.411	0.001**
Natureza da função	5.10	1.03	4.82	1.42	5.41	1.10	4.596	0.011*
Suporte do supervisor	5.30	1.17	4.85	1.18	5.00	0.94	1.609	0.203
<u>Motivação geral</u>	4.75	1.45	4.60	1.43	5.20	1.32	3.954	0.021*
Motivação intrínseca	4.97	1.56	5.11	1.55	5.62	1.42	3.007	0.052
Motivação extrínseca	4.52	1.37	4.08	1.52	4.79	1.49	4.604	0.011*
Intenções de <i>turnover</i>	4.49	1.57	5.08	1.66	3.97	1.81	8.170	0.001**

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; ** $p < 0.001$; * $p < 0.05$

Relativamente à antiguidade no hotel onde os participantes trabalham atualmente foi possível apurar que quanto maior é o tempo de permanência, mais elevados são os valores médios na maioria das dimensões em estudo (Tabela 13). No entanto, as diferenças apenas são significativas no que se refere ao suporte do supervisor [$F_{(2,178)} = 3.268, p < 0.05$] e às intenções de *turnover* [$F_{(2,178)} = 6.337, p < 0.05$].

Tabela 13*Comparação de médias em função da antiguidade dos colaboradores no hotel onde trabalham atualmente*

	1 ano ou menos		Entre 2 e 5 anos		6 anos ou mais		<i>F</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
<u>Satisfação geral com o trabalho</u>	4.47	0.98	4.56	1.02	4.63	0.87	0.337	0.714
Salário	3.32	1.60	3.68	1.63	3.58	1.67	0.951	0.388
Natureza da função	4.90	1.28	5.24	1.30	5.46	1.00	2.708	0.069
Suporte do supervisor	5.21	1.04	4.77	1.14	4.86	0.93	3.268	0.040*
<u>Motivação geral</u>	4.92	1.40	4.82	1.45	5.03	1.32	0.267	0.766
Motivação intrínseca	5.33	1.49	5.23	1.57	5.56	1.44	0.505	0.604
Motivação extrínseca	4.51	1.46	4.40	1.57	5.51	1.43	0.105	0.900
Intenções de <i>turnover</i>	4.98	1.54	4.26	1.88	3.77	1.85	6.337	0.002*

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

Ao analisarmos o tipo de contrato de trabalho constatámos que com exceção do suporte do supervisor [$F_{(2,178)} = 5.338, p < 0.05$], da motivação intrínseca [$F_{(2,178)} = 4.6695, p < 0.05$] e das intenções de *turnover* [$F_{(2,178)} = 11.944, p < 0.001$] não existem diferenças estatisticamente significativas no que se refere às restantes variáveis.

Em relação às médias, apurou-se que os valores mais elevados estão divididos pelas categorias termo certo e sem termo. A satisfação geral com o trabalho, suporte do supervisor e as intenções de *turnover* pertencem à categoria termo certo; e a motivação e suas dimensões destacam-se na categoria sem termo (Tabela 14).

Tabela 14

Comparação de médias em função do tipo de contrato de trabalho

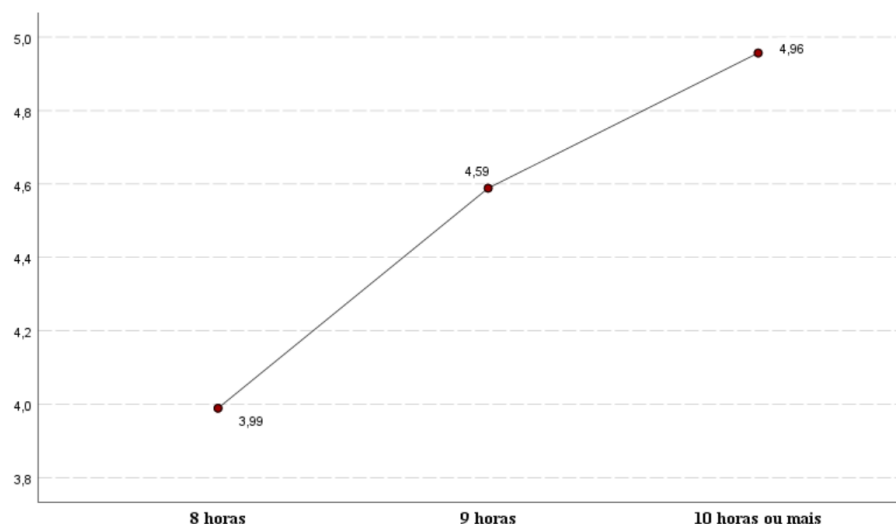
	Termo certo		Sem termo		Termo incerto		<i>F</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
<u>Satisfação geral com o trabalho</u>	4.59	0.97	4.58	0.97	4.31	0.98	1.063	0.347
Salário	3.41	1.63	3.77	1.64	3.36	1.56	0.968	0.382
Natureza da função	5.15	1.23	5.31	1.20	4.76	1.38	1.949	0.145
Suporte do supervisor	5.21	1.04	4.65	1.00	4.80	1.19	5.338	0.006*
<u>Motivação geral</u>	4.85	1.50	5.21	1.08	4.51	1.49	2.646	0.074
Motivação intrínseca	5.25	1.65	5.78	1.15	4.80	1.42	4.695	0.010*
Motivação extrínseca	4.46	1.53	4.63	1.31	4.21	1.66	0.796	0.453
Intenções de <i>turnover</i>	4.98	1.66	3.57	1.74	4.57	1.69	11.944	0.001**

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

Ao analisarmos o número de horas de trabalho, foi possível constatar que apenas existem diferenças estatisticamente significativas no que se refere às intenções de *turnover* [$F_{(2,178)} = 4.549, p < 0.005$], com os participantes que trabalham 10 horas ou mais a revelarem mais vontade de abandonar o hotel (Figura 5).

Figura 5

Comparação das intenções de turnover em função do número de horas de trabalho



A análise dos dados também nos permitiu apurar que nenhuma das variáveis intervenientes na investigação difere em função no número de estrelas do hotel, apesar de serem os profissionais que desempenham funções nos hotéis com maior número de estrelas que, de um modo geral, manifestam valores médios mais elevados em todas as variáveis analisadas.

Por último, considerou-se relevante perceber se os construtos e respetivas dimensões variam em função da localização do hotel onde os participantes desempenham funções e verificou-se que os valores médios mais elevados no que diz respeito à satisfação geral com o trabalho, com o salário e à natureza da função pertencem aos colaboradores que trabalham na zona Norte. Os colaboradores que desempenham funções em hotéis localizados no Alentejo, por sua vez, destacam-se ao nível do suporte do supervisor e em todas as variáveis relacionadas com a motivação.

Também se verificou que os participantes que trabalham em hotéis localizados na região algarvia são os que manifestam intenções de *turnover* mais elevadas. Importa referir que os colaboradores que se encontram a trabalhar na Região Autónoma da Madeira e na Área Metropolitana de Lisboa não se destacam em nenhuma das variáveis em estudo (Tabela 15).

Tabela 15*Comparação de médias em função da localização do hotel*

	Norte		AML		Alentejo		Algarve		RAM			
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<u>Satisfação geral com o trabalho</u>	4.79	1.10	4.43	0.83	4.69	1.08	4.47	0.75	4.54	1.12	0.64	0.635
Salário	3.67	1.81	3.42	1.50	3.57	1.74	3.28	1.65	3.63	1.67	0.29	0.878
Natureza da função	5.26	1.43	5.20	1.14	4.92	1.38	5.22	1.03	5.04	1.39	0.34	0.848
Suporte do supervisor	5.44	0.79	4.67	1.07	5.58	0.78	4.89	0.83	4.95	1.24	3.86	0.005*
<u>Motivação geral</u>	5.10	1.33	4.83	1.40	5.62	0.99	4.14	1.67	5.01	1.27	3.73	0.006*
Motivação intrínseca	5.49	1.38	5.28	1.54	6.20	1.12	4.53	1.90	5.40	1.26	3.86	0.005*
Motivação extrínseca	4.70	1.47	4.37	1.50	5.03	1.08	3.74	1.66	4.63	1.44	2.74	0.030*
Intenções de <i>turnover</i>	4.33	1.77	4.41	1.71	4.80	1.90	4.93	1.91	4.31	1.79	0.74	0.557

Nota: AML = Área Metropolitana de Lisboa; RAM = Região Autónoma da Madeira; *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

6.3. Associação entre variáveis

Procurou-se, ainda, avaliar a intensidade e direção da associação entre a satisfação com o trabalho, a motivação e as intenções de *turnover*. Importa referir que nesta análise e nas seguintes, apenas considerámos relevante incluir os construtos, pelo que se recorreu ao coeficiente de correlação de *Pearson*.

Observando a Tabela 16, verificamos que a correlação mais elevada é a que ocorre entre a satisfação com o trabalho e a motivação ($r = 0.480$, $p < 0.001$), sendo a mesma positivamente moderada, o que indica que sempre que uma aumenta a outra aumenta também e vice-versa (**Hipótese 1**).

Tabela 16

Associação entre as variáveis em estudo

	M	DP	1	2	3
Satisfação com o trabalho (1)	4.54	0.97	-		
Motivação (2)	4.90	1.40	0.480**	-	
Intenções de <i>turnover</i> (3)	4.49	1.79	- 0.273**	- 0.342**	-

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; ** $p < 0.001$

Também se verificou que existe uma correlação negativa entre as intenções de *turnover* e a satisfação com o trabalho ($r = - 0.273$, $p < 0.001$) e com a motivação ($r = - 0.342$, $p < 0.001$), o que sugere que quanto mais satisfeitos e motivados os profissionais da indústria hoteleira se sentem, menores são as suas intenções de deixar o hotel onde desempenham funções, sendo esta relação inversamente proporcional.

6.4. Análises de regressão

Também se considerou pertinente apurar qual das três componentes – salário, natureza da função e suporte do supervisor – tem maior impacto na satisfação com o trabalho dos participantes (**Hipótese 2**). Deste modo, realizou-se uma análise de regressão múltipla que revelou que o modelo linear é estatisticamente significativo [$F_{(3,177)} = 15.803$, $p < 0.001$] e que 19.8% das intenções de *turnover* é explicada pelas três variáveis incluídas no modelo (Tabela 17).

Tabela 17*Impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de turnover*

Variáveis preditoras	Satisfação com o trabalho (β)	R ² Semiparcial (%)
Salário	- 0.348**	10.36
Natureza da função	- 0.227*	4.24
Suporte do supervisor	- 0.266**	6.15
	R ² ajustado	0.198
	$F_{(3, 177)}$	15.803**

Nota: ** $p < 0.001$; * $p < 0.05$

Verificou-se que apesar de todas as componentes terem um impacto significativo, o salário é a variável que mais contribui ($\beta = - 0.348$) para diminuir as intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira, pois afeta em 10.36% essas intenções.

Seguidamente foi realizada uma análise de regressão linear múltipla para averiguar qual é o tipo de motivação que tem maior impacto nas intenções de *turnover* dos participantes. Após a confirmação da linearidade do modelo [$F_{(1,178)} = 11.766$, $p < 0.001$], verificou-se que 10.7% da variação das intenções de *turnover* são explicadas pela motivação intrínseca e extrínseca.

Tabela 18*Impacto da motivação intrínseca e extrínseca nas intenções de turnover*

Variáveis preditoras	Intenções de <i>turnover</i> (β)	R ² Semiparcial (%)
Motivação intrínseca	- 0.187*	1.56
Motivação extrínseca	- 0.179	1.44
	R ² ajustado	0.107
	$F_{(2,178)}$	11.766**

Nota: ** $p < 0.001$; * $p < 0.05$

Verificou-se, ainda, que apenas a motivação intrínseca contribui para a diminuir as intenções de *turnover* (**Hipótese 3**), pois é a única que apresenta um valor significativo ($\beta = - 0.187$). Não obstante, o seu peso é residual, porque somente 1.56% das intenções de *turnover* têm tendência a diminuir devido à sua influência.

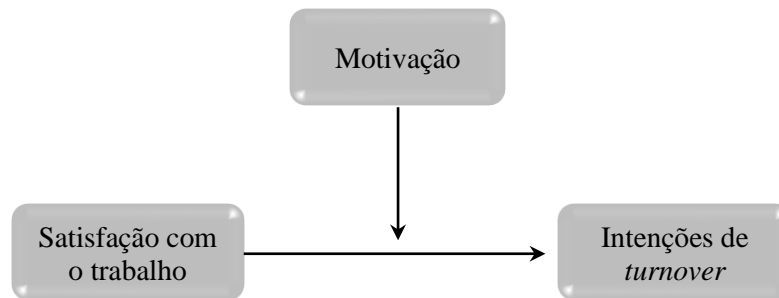
6.5. Moderação

Por fim, pretendeu-se averiguar se a relação existente entre a satisfação com o trabalho e as intenções de *turnover* é moderada pela motivação (**Hipótese 4**). Segundo Hair e colaboradores (2018) só existe moderação (efeito de interação) quando a relação existente entre

a variável independente e a variável dependente é afetada pela introdução de uma terceira variável no modelo (Figura 6).

Figura 6

Modelo de moderação



Para avaliar se a motivação modera a relação que existe entre a satisfação com o trabalho e as intenções de *turnover* recorreu-se, uma vez mais, a uma análise de regressão múltipla pelo método *Enter*, que nos permitiu verificar que o modelo linear é estatisticamente significativo [$F_{(3,177)} = 19.331, p < 0.001$] e que a satisfação com o trabalho e a motivação explicam 23.4% (R^2 ajustado = 0.234) da variação das intenções de *turnover*.

Tabela 19

Moderação da motivação na relação existente entre a satisfação com o trabalho e as intenções de turnover

Variáveis preditoras	Intenções de <i>turnover</i> (β)
Satisfação com o trabalho	- 0.032
Motivação	- 0.331**
Efeito de interação	- 0.352**
R^2 ajustado	0.234
$F_{(3,177)}$	19.331**

Os resultados obtidos revelam que a satisfação com o trabalho isoladamente não influencia significativamente as intenções de *turnover* ($\beta = - 0.032, t = - 0.414, p = 0.679$), mas quando se encontra em interação com a motivação, o efeito passa a ser significativo ($\beta = - 0.352, t = - 5.191, p < 0.001$). Relativamente à motivação, foi possível verificar que apesar de separadamente já ter um efeito significativo nas intenções de *turnover* ($\beta = - 0.331, t = - 4.409, p < 0.001$), quando se encontra em interação com a satisfação com o trabalho o seu efeito é

maior. O efeito de interação negativo sugere que quanto menos satisfeitos os profissionais da indústria se sentem com o trabalho que realizam maiores tendem a ser as suas intenções de *turnover*.

CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o presente estudo pretendia-se compreender em que medida a motivação modera a relação existente entre a satisfação com o trabalho e as intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira. Deste modo, começaram por se analisar as propriedades psicométricas dos instrumentos de medida utilizados e verificou-se que os mesmos apresentam indicadores de validade e fiabilidade adequados para medir os construtos a que se propõem.

De seguida, procedeu-se à comparação de médias em função das características sociodemográficas dos participantes e verificou-se que não existem diferenças significativas em relação ao género em nenhuma das variáveis em estudo. No entanto, foi possível verificar que com exceção das intenções de *turnover*, os participantes do sexo feminino apresentam valores médios mais elevados em todas as dimensões avaliadas. Estas conclusões vão ao encontro dos estudos desenvolvidos por Sharma (2017) segundo os quais os níveis de satisfação com trabalho não diferem em função do género.

Relativamente à faixa etária, constatou-se que as diferenças significativas apenas ocorrem na satisfação geral com o trabalho, na natureza da função e nas intenções de *turnover*. Com exceção das intenções de *turnover*, cujos valores mais elevados pertencem aos participantes mais novos, em todas as outras variáveis são os indivíduos com idade igual ou superior a 35 anos que revelarem valores mais elevados. No mesmo sentido, Riza e colaboradores (2018) afirmam que a satisfação com o trabalho tem tendência a aumentar com a idade.

No que ao nível de escolaridade diz respeito, de um modo geral as médias são mais elevadas nos participantes que detêm o ensino superior, com exceção da natureza da função e intenções de *turnover* em que se destacam os participantes com o ensino básico/secundário e na motivação intrínseca cujos valores mais elevados pertencem a quem tem um curso profissional. Estas conclusões são compatíveis com as encontradas por Gopinath (2020), segundo as quais o nível de escolaridade é diretamente proporcional ao nível de satisfação com trabalho, pelo que quanto mais elevadas são as habilitações, maiores são os níveis de satisfação.

A análise da função desempenhada revelou que as diferenças apenas ocorrem na satisfação geral com o trabalho, no salário, na motivação geral, na motivação intrínseca e nas intenções de *turnover*. Na mesma linha Martínez-León e colaboradores (2018), defendem que a satisfação com o trabalho tem tendência a variar em função do cargo ocupado, com as chefias a apresentarem maiores níveis de satisfação.

A comparação das variáveis em função da experiência profissional revelou que são os participantes do grupo com um ano ou menos de experiência que se sentem mais satisfeitos com o trabalho, enquanto o grupo com mais experiência valoriza principalmente a natureza da função, o que pode dever-se ao facto de ocuparem cargos mais elevados e auferirem de um melhor salário. Relativamente às intenções de *turnover* os valores mais elevados pertencem ao grupo que tem entre dois e cinco anos de experiência profissional. Resultados semelhantes foram encontrados por Southgate e colaboradores (2016) segundo os quais a satisfação com o trabalho tende a ser mais elevada nos colaboradores que têm menos experiência, porque como estão a iniciar a sua vida profissional sentem-se mais motivados para alcançar os seus objetivos. Por outro lado, as intenções de *turnover* tendem a ser mais elevadas entre os colaboradores que se encontram numa fase intermédia da sua carreira.

Em relação à antiguidade no hotel atual verificou-se que os colaboradores mais satisfeitos com o trabalho e mais motivados são os que trabalham no hotel há mais anos, o que mais uma vez pode ser explicado pelos privilégios que já foram alcançando ao longo dos anos. Em contrapartida são os colaboradores menos experientes que manifestam maior vontade de deixar o emprego atual. Similarmente, Neto e Cruz (2017) postulam que os trabalhadores com mais anos de antiguidade, apresentam um maior compromisso com a organização e, como tal, têm menos intenções de *turnover*.

Relativamente ao tipo de contrato verifica-se que os participantes mais satisfeitos com o trabalho e simultaneamente com mais intenções de *turnover* são os que têm contratos a termo certo e os mais motivados são os que possuem contratos sem termo. Estes resultados podem dever-se ao facto de os colaboradores que possuem um contrato sem termo sentirem maior estabilidade profissional, porque não têm que se preocupar que o contrato venha a terminar e por isso sentem-se mais motivados (Cunha, 2014).

No que se refere ao número de horas de trabalho diário, os participantes que trabalham 10 horas ou mais concomitantemente apresentam valores superiores no que se refere à satisfação com o trabalho e às intenções de *turnover*. Estes resultados podem ter duas explicações distintas: (i) os profissionais trabalham mais horas porque se sentem satisfeitos com o trabalho que desempenham; (ii) ou podem sentir-se insatisfeitos por terem que trabalhar tantas horas. Os nossos resultados vão ao encontro dos obtidos por Lu e colaboradores (2017), segundo os quais as intenções de *turnover* estão relacionadas com os horários de trabalho.

Ao analisarmos o número de estrelas do hotel verificamos que de um modo geral os profissionais que trabalham em hotéis de quatro e cinco estrelas sentem-se mais satisfeitos com

o trabalho e mais motivados, mas também são quem manifesta mais vontade de deixar os seus empregos. Esta situação pode dever-se ao investimento que os colaboradores têm que fazer ao nível da formação para que possam corresponder às expectativas dos hotéis onde desempenham funções (Ramos et al., 2018).

Ao analisarmos a localização do hotel verificou-se que os participantes do Norte são os que se sentem mais satisfeitos com o trabalho, os do Alentejo são os mais motivados e os do Algarve os que tem mais intenções de *turnover*. Segundo Viegas (2015), a quantidade de turistas que a região algarvia recebe pode contribuir para que as intenções de *turnover* aumentem, devido ao excesso de trabalho e ao elevado número de horas que realizam.

Seguidamente são apresentados os resultados relacionados com a validação das hipóteses formuladas, pelo que a discussão dos resultados segue a ordem das mesmas. A primeira hipótese que postulava a existência de uma correlação positiva entre a satisfação com o trabalho e a motivação dos profissionais da indústria hoteleira foi corroborada a partir dos resultados obtidos. Estes resultados são compatíveis com os obtidos por Delanay e Royal (2017), segundo os quais os funcionários motivados investem mais tempo e dedicam-se mais às suas tarefas, o que se reflete ao nível do desempenho da equipa e nos seus níveis de satisfação com o trabalho.

Sari e colaboradores (2019), por sua vez, postulam que os profissionais da indústria hoteleira quando se sentem satisfeitos com o seu trabalho, também se sentem mais motivados para prestar um serviço com qualidade superior. Norbu e Wetprasit (2020) acrescentam que quando as organizações têm conhecimento do que motiva os seus funcionários podem criar estratégias que estimulem a satisfação com o trabalho que realizam.

Segundo Dorta-Afonso e colaboradores (2021), os funcionários são frequentemente vistos como um dos ativos mais importantes na indústria hoteleira, pelo que é essencial que os gestores de RH desenvolvam estratégias que os motivem, porque só assim conseguem garantir a sua satisfação e melhorar a produtividade organizacional.

Perante o exposto, considerou-se importante identificar a variável que tem maior impacto na satisfação com o trabalho dos profissionais da indústria hoteleira. Os resultados obtidos revelaram que apesar da natureza da função e do suporte do supervisor terem um papel importante na satisfação com o trabalho, o salário é o fator mais valorizado, o que possibilitou a validação da segunda hipótese.

Segundo Aynalem e colaboradores (2016) a indústria hoteleira é um dos setores com os salários mais baixos, o que gera grande insatisfação nos seus profissionais e aumenta o seu

desejo de procurar um emprego que lhes permita satisfazer as suas necessidades financeiras. Neste sentido Chin (2018), alude que quando os funcionários se sentem satisfeitos com o salário que auferem, não têm intenções de abandonar a organização, nem de procurar outras oportunidades de trabalho.

Estudos desenvolvidos por Suhartono e colaboradores (2018), demonstram que o salário tem um impacto significativo na satisfação com o trabalho, pelo que quando o mesmo é insuficiente os colaboradores têm tendência para procurar empregos cujo salário seja mais elevado. Sabri e colaboradores (2019) vão mais longe e afirmam que o salário constitui um dos principais fatores de satisfação em contexto laboral e quando o colaborador percebe que a sua retribuição não corresponde ao trabalho que realiza sente-se insatisfeito e deixa a organização.

A terceira hipótese foi validada a partir dos resultados obtidos, pois foi possível constatar que a motivação intrínseca é a que mais influencia as intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira. Estas conclusões são congruentes com as encontradas por Emmerich e Rigotti (2017), segundo as quais a motivação intrínseca é a que tem maior impacto no compromisso do colaborador com a organização e quanto mais comprometidos os funcionários se sentem menores são as suas intenções de *turnover*.

Neste âmbito, Hung e colaboradores (2018) referem que a motivação intrínseca é uma das variáveis que mais influencia a permanência dos colaboradores, porque depende apenas da satisfação que sentem por fazerem parte da mesma e não depende de qualquer bem material. Na mesma linha, Zonatto e colaboradores (2018) afirmam que a motivação intrínseca se encontra diretamente associada à satisfação sentida pelo colaborador ao realizar a sua atividade profissional, apenas porque gosta e não em troca de algum tipo de recompensa.

Ryan e Deci (2020), adicionam que este tipo de motivação pressupõe que as pessoas apenas realizam tarefas com as quais se identificam e quando isso acontece não têm vontade de deixar de as fazer, pelo que as suas intenções de *turnover* são relativamente baixas.

Por último, foi possível apurar que a motivação modera a relação existente entre a satisfação com o trabalho e as intenções de *turnover*, o que nos possibilitou validar a quarta hipótese. Estas conclusões são idênticas às encontradas nos estudos de Prasetio e colaboradores (2019b), que demonstram que os funcionários menos motivados geralmente sentem-se menos satisfeitos e têm mais vontade de deixar o seu trabalho.

Na mesma linha, Park e Min (2020) afirma que a indústria hoteleira é um dos setores que apresenta uma das mais elevadas taxas de *turnover*, pelo que deve haver uma preocupação

por parte dos gestores de RH ao nível das ações que devem pôr em prática para assegurar a satisfação laboral dos seus colaboradores, para que se sintam mais motivados e não tenham vontade de abandonar a organização.

Segundo Gordon e colaboradores (2019) quanto mais motivados estão os colaboradores, mais depressa atingem a satisfação com o trabalho o que se reflete na qualidade do serviço prestado e nas suas intenções de permanecer na organização. Suzabar e colaboradores (2020) vão mais além e afirmam que quando existe uma perceção positiva por parte dos colaboradores de que a sua entidade patronal se interessa pelo seu bem-estar e procura responder às suas necessidades sentem-se mais comprometidos com a organização e não têm vontade de a abandonar.

Em suma, podemos concluir que a satisfação com o trabalho e a motivação se encontram positivamente correlacionadas, o salário é a componente que mais influencia a satisfação com o trabalho, a motivação intrínseca é a variável que mais contribui para diminuir as intenções de *turnover* e tem um efeito moderador na relação existente entre a satisfação com o trabalho e as intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira.

7.1. Contributos teóricos e práticos

A presente investigação visa contribuir para aprofundar os conhecimentos sobre a satisfação com o trabalho, a motivação e as intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira. É ainda importante para identificar os fatores que os funcionários mais valorizam, e desta forma ajudar as organizações hoteleiras e, em particular, os gestores de RH a desenvolverem estratégias que permitam aumentar os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores, porque só assim é possível diminuir as intenções de *turnover* dos mesmos.

Ao longo dos vários capítulos foram referidas as condições precárias com que os profissionais da indústria hoteleira se deparam, nomeadamente: horas extras, horários repartidos, baixos salários e tarefas rotineiras. Deste modo, consideramos que este trabalho contribui para chamar a atenção dos responsáveis pelos empreendimentos hoteleiros para o facto de que se não melhorarem as condições de trabalho irão perder os melhores profissionais. E sendo a indústria hoteleira um setor que depende da qualidade dos serviços que oferece para garantir a fidelização dos clientes, deve promover o bem-estar físico e psicológico dos seus funcionários para evitar que os mesmos abandonem os seus postos de trabalho.

Neste sentido, é imprescindível alertar os gestores para as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, porque se não criam condições que lhes permitam prosperar, não

conseguem aumentar os seus níveis de motivação e satisfação, nem diminuir as suas intenções de sair da organização. Com a saída dos profissionais mais qualificados é necessário contratar quem os substitua, o mais rapidamente possível e, que nem sempre possuem as qualificações necessárias ao desempenho eficaz das funções para as quais são admitidos.

Assim, é fundamental investir em processos de recrutamento e seleção que permitam contratar indivíduos qualificados, de forma a evitar os custos inerentes a novas contratações e, consequentemente, à perda de produtividade e da qualidade dos serviços prestados.

7.2. Limitações e estudos futuros

Como limitações destacamos o tamanho da amostra que por ser de conveniência não permite generalizar os dados para a população que representa. Importa, ainda, referir os constrangimentos provocados pela situação pandémica, além de dificultar o acesso às unidades hoteleiras, também pode ter enviesado as respostas dadas, uma vez que os participantes ficaram em regime de *layoff* durante vários meses.

Outra limitação diz respeito ao elevado número de horas de trabalho dos profissionais da indústria hoteleira, que devido ao cansaço nem sempre tinham disposição para responder ao questionário.

Sugere-se que em estudos futuros seja avaliada a qualidade de vida dos funcionários e se averigue o impacto que a precaridade das suas condições de trabalho tem no seu bem-estar físico e psicológico.

Também seria interessante avaliar outras dimensões relacionadas com a satisfação com o trabalho, nomeadamente: a satisfação com os colegas, as promoções, o desenvolvimento de carreira, o compromisso organizacional e a perceção de justiça, de forma a complementar os resultados obtidos nesta investigação.

CONCLUSÃO

A indústria hoteleira contribui significativamente para gerar riqueza e emprego em Portugal, empregando mais de 70.000 pessoas nos vários tipos de empreendimentos turísticos (Pordata, 2021). Não obstante a sua importância, caracteriza-se pelas condições de trabalho precárias, os baixos salários, o número excessivo de horas extraordinárias, a monotonia relacionada com a natureza das tarefas/funções e a falta de suporte dos supervisores (Dhamija et al., 2019). Estes fatores aliados à sazonalidade que caracteriza o setor influenciam significativamente os níveis de motivação e satisfação dos seus colaboradores, o que se traduz em taxas de rotatividade cada vez mais elevadas (Anggreyni & Satrya, 2020).

A presente investigação insere-se nesta temática e teve como principal objetivo analisar o efeito moderador da motivação na relação existente entre a satisfação com o trabalho e as intenções de *turnover* da indústria hoteleira.

Os resultados obtidos revelam que os participantes no estudo se encontram moderadamente satisfeitos com o seu trabalho e motivados para o realizar. Porém, as suas intenções de *turnover* encontram-se acima do ponto médio da escala, o que sugere que existe a possibilidade de os colaboradores poderem vir a deixar o seu emprego atual.

As intenções de *turnover* dependem das condições de trabalho oferecidas pela organização e da forma como as mesmas correspondem às necessidades e expectativas do colaborador e quando essa percepção é negativa, o desejo de permanência tem tendência a diminuir (Ekhsan, 2019).

A comparação dos valores médios dos construtos e respetivas dimensões em função das variáveis sociodemográficas revelou que apesar dos participantes do sexo feminino apresentarem valores médios mais altos que os do sexo masculino na maioria das variáveis, não existem diferenças estatisticamente significativas em função do género em nenhuma das variáveis intervenientes no estudo.

No que diz respeito à idade verificou-se que os participantes mais novos manifestam valores médios mais elevados nas intenções de *turnover* e os mais velhos destacam-se ao nível da motivação e da satisfação com o trabalho.

Também foi possível constatar que os participantes que possuem o ensino superior são os que se encontram mais satisfeitos com o trabalho, os que têm um curso profissional destacam-se na motivação e os que apresentam o ensino básico e secundário são os que manifestam mais vontade de deixar a organização.

Relativamente à função desempenhada constatou-se que os cargos de chefia e de direção são os que apresentam os valores médios elevados em todas as variáveis relacionadas com a satisfação com o trabalho e a motivação, enquanto os(as) empregados(as) de mesa se destacam nas intenções de *turnover*.

No que à experiência profissional diz respeito, verificou-se que quanto menos experientes são os colaboradores maior é a sua satisfação com o trabalho, os profissionais que se encontram numa fase intermédia da carreira são os que manifestam mais vontade de abandonar a organização e os que têm mais anos de experiência são os que se sentem mais motivados.

Ao compararmos as variáveis em função antiguidade no hotel atual verificou-se que quanto maior é a antiguidade dos profissionais mais satisfeitos e motivados com o trabalho que desempenham se sentem, por outro lado, os colaboradores que trabalham há menos tempo no hotel são os que manifestam intenções de *turnover* mais elevadas.

Também se apurou que quando os colaboradores possuem um contrato de trabalho sem termo, sentem-se mais seguros profissionalmente e têm tendência para se sentirem mais satisfeitos e mais motivados em relação ao trabalho que desempenham e como tal têm menos intenções de abandonar a organização.

As intenções de *turnover* diferem significativamente em função da quantidade de horas de trabalho, verificando-se que quanto mais horas os colaboradores trabalham, maior é a sua vontade de deixar a organização.

Apesar dos profissionais que trabalham em hotéis com maior número de estrelas se sentirem mais satisfeitos e motivados, os valores não diferem de forma significativa.

Por último, verificou-se que os colaboradores que desempenham funções na zona Norte são os que se encontram mais satisfeitos, os da região do Alentejo são os mais motivados e os do Algarve os que manifestam maior vontade de abandonar o seu emprego atual.

Por fim, analisaram-se as hipóteses de estudo e constatou-se que todas foram validadas através dos resultados obtidos. Deste modo verificou-se que: existe uma relação positivamente significativa entre a satisfação com o trabalho e a motivação (Hipótese 1); o salário é a variável com maior impacto na satisfação com o trabalho (Hipótese 2); a motivação intrínseca é a que mais influencia as intenções de *turnover* (Hipótese 3); e a relação entre a satisfação com o trabalho e as intenções de *turnover* é moderada pela motivação.

Perante o exposto, consideramos que esta investigação pode contribuir para aprofundar o impacto da satisfação com o trabalho e da motivação nas intenções de *turnover* e chamar a

atenção para a importância de alterar as condições de trabalho dos profissionais da indústria hoteleira.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- Ahmad, S., Mazhar, M., Laedre, O., Bruland, A., & Torp, O. (2019). Improvement measures to achieve sustainable construction labour performance. *International Journal of Construction Management*, 19, 1-18. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1613205>
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Akhtar, S., Iqbal, M., & Tatlah, I. (2017). Relationship between Intrinsic Motivation and Students' Academic Achievement: A Secondary Level Evidence. *Bulletin of Education and Research*, 39(2), 19-29.
- AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11(3), 813-822. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.022>
- AlKhateri, A., Abuelhassan, A., Khalifa, G., Nusari, M., & Ameen, A. (2018). The Impact of Perceived Supervisor Support on Employees Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *International Business Management*, 12(7), 477-492. doi: 10.3923/ibm.2018.477.492
- Alown, B., Al-fakehb, F., & Aburummanc, A. (2021). The role of quality of work life in Jordanian hotel industry. *Management Science Letters*, 11(2), 347-356. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.035>
- Alqusayer, A. (2016). *Drivers of Hotel Employee Motivation, Satisfaction and Engagement in Riyadh, the Kingdom of Saudi Arabia* [Tese de doutoramento]. Rochester Institute of Technology.

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>.
- Ameliya, R., & Febriansyah, H. (2017). The significant factors of employee turnover case study: ABC hotel. *Journal of Business and Management*, 6(2), 239-249.
- Anggreyani, N., & Satrya, I. (2020). Effect of job satisfaction, employee empowerment and job stress towards organizational commitment. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(6), 108-113.
- Arici, H. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 889-913. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0248>
- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H., & Law, R. (2018). Work environment and well-being of different occupational groups in hospitality: Job Demand Control Support model. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.010>
- Ashton, A. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>
- Atmaja, N., & Utami, N. (2018). Servqual Gap and Comparative Analysis of Service Quality Perception: Determination Framework and Critical Factors for Submission of Service Quality in the Public Health Center (Puskesmas) in Sukawati District, Gianyar Region, Bali - Indonesia. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(11), 21127-21137. <https://doi.org/10.15520/ijcrr.v9i11.621>
- Aynalem, S., Birhanu, K., & Tesefay, S. (2016). Employment opportunities and challenges in tourism and hospitality sectors. *Journal of Tourism & Hospitality*, 5(6), 1-5. <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000257>
- Azim, M., Sumethokul, P., & Patwary, A. (2020). Measuring job satisfaction among hotel employees: The mediating role of organizational commitment. *TEST Engineering & Management*, 83, 1204-1217.
- Azis, H. & Lodhi, S. (2015). Impact of employee satisfaction on customer satisfaction in telecom sector of Pakistan. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 6(11), 298-311.

- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research*, 29(1), 118-130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bandara, S., Abdeen, F., Disaratna, V., & Perera, B. (2020). Employee welfare and job satisfaction in the Sri Lankan hotel industry. *International Journal of Construction Management*, 20, 1-10. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1839705>
- Barbosa, V., & Valdisser, C. (2017). A importância da motivação e satisfação dos funcionários: Um estudo de caso na cooperativa dos produtores de leite de Iraí de Minas LTDA. *Revista Getec*, 6(11), 41-58.
- Beer, M. (1964). Organizational Size and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7(1), 34-44. <https://doi.org/10.2307/255232>
- Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: an empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(253), 2-7. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>
- Bello, M., & Bello, Y. (2021). Job satisfaction and employees' turnover in hotel industry: Evidence from Lagos state Nigeria. *Journal of Tourism Theory and Research*, 7(1), 37-51. <https://doi.org/10.24288/jttr.844747>
- Borralha, S., Jesus, S., Pinto, P., & Viseu, J. (2016). Job satisfaction in hotel employees: A systematic review of the literature. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 4(1), 4-20.
- Bosh, G. (2020). *Explanatory Relationships among Employees' Personal Characteristics, Job Satisfaction, and Employee Organizational Commitment* [Tese de doutoramento]. Capella University.
- Brauer, M., Gradim, M., Silva, N., & Braun, F. (2018). Satisfação no trabalho. *Revista Vianna Sapiens*, 9(1), 22-22. <https://doi.org/10.31994/rvs.v9i1.335>
- Brien, A., Thomas, N., & Brown, E. (2017). How hotel employee job-identity impacts the hotel industry: The uncomfortable truth. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 235-243. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.005>
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orłowski, M., & Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.008>
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.

- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). A Meta-Analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115-144. <https://doi.org/10.1177/0734371x15578534>
- Castro-Casal, C., Vila-Vázquez, G., & Pardo-Gayoso, Á. (2019). Sustaining affective commitment and Extra-Role service among hospitality employees: interactive effect of empowerment and service training. *Sustainability*, 11(15), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su11154092>
- Chahal, H. & Poonam. (2017). Study of organizational culture, employee turnover and employees' retention in hospitality sector. *Pacific Business Review International*, 9(11), 119-125.
- Chamberlain, A., & Zhao, D. (2019). The Key to Happy Customers? Happy Employees. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/08/the-key-to-happy-customers-happy-employees>
- Chamoli, V., & Paatlan, S. (2017). HRM practices used in hotel industry in relation to employee satisfaction: a study with special reference to Chandigarh. *Ottoman: Journal of Tourism and Management Research*, 2(1), 57-68. <https://doi.org/10.26465/ojtmr.2017219495>
- Chiat, L., & Panatik, S. (2019). Perceptions of employee turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10-15. <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>
- Chin, C. (2018). The influence of job satisfaction on employee turnover intention in the manufacturing industry of Malaysia. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(2), 53- 63. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3171>
- Choi, S., Goh, C., Adam, M., & Tan, O. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14(1), 73. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Choi, Y., & Ha, J. (2018). Job Satisfaction and Work Productivity: The Role of Conflict-Management Culture. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(7), 1101-1110. <https://doi.org/10.2224/sbp.6940>
- Cunha, A. (2014). *Trabalhadores temporários: Motivação e satisfação no trabalho* (Dissertação de mestrado). Universidade Fernando Pessoa.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2016). Satisfação com o trabalho: Trabalhadores felizes são mais produtivos? In M. Cunha, R. Cunha, A. Rego, P. Neves,

- & C. Cabral-Cardoso (Eds.), *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª edição, pp. 177-199). RH Editora.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Decreto-Lei nº 46/89, de 15 de fevereiro. Estabelece as matrizes de delimitação geográfica da Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS). *Diário da República n.º 38/1989 – I Série I*. Ministério do Planeamento e da Administração do Território.
- Decreto-Lei nº 80/2017, de 30 de junho. Implementa a medida Simplex+ «Licenciamentos Turísticos+ Simples», alterando o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos. *Diário da República n.º 125/2017 – I Série*. Economia.
- Delaney, M., & Royal, M. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127-140. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.2>
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 1-23. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Domenico, S., & Ryan, R. (2017). The emerging neuroscience of intrinsic motivation: A new frontier in self-determination research. *Frontiers in Human Neuroscience*, 11(145), 1-14. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2017.00145>
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees’ Outcomes Through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13(6), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 1(1), 48-55.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction theoretical study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26.
- Emmerich, A., & Rigotti, T. (2017). Reciprocal relations between work-related authenticity and intrinsic motivation, work ability and depressivity: A two-wave study. *Frontiers in Psychology*, 8(307), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00307>

- Fahlevi, B., Syah, T., & Umar, H. (2019). Competence Contribution in Work Environment and Job Satisfaction Performance over PTSP West Jakarta. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(4), 108-113.
- Farrukh, M., Kalimuthuan, R., & Farrukh, S. (2019). Impact of job satisfaction and mutual trust on employee loyalty in Saudi hospitality industry: A mediating analysis of leader support. *International Journal of Business and Psychology*, 1(2), 30-52.
- Fernandes, R., & Gonçalves, C. (2018). *Utilização da Escala de Satisfação do Trabalho em Uma Concessionária no Interior de Rondônia*. https://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?utilizacao-da-escala-de-satisfacao-do-trabalho-em-uma-concessionaria-no-interior-de-rondonia&codigo=A1230
- Fernandez, K., & Worasuwan, K. (2017). Drivers of hotel employee retention; A comparative study. *Universal Journal of Management*, 5(11), 497-501. <http://dx.doi.org/10.13189/ujm.2017.051101>
- Fernet, C., Trépanier, S., Demers, M., & Austin, S. (2017). Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada. *Nursing outlook*, 65(4), 444-454. <http://dx.doi.org/10.1016/j.outlook.2017.05.008>
- Ferreira, A., Brasil, V., Zatta, L., Moraes, K., Soares, L. & Santos, L. (2016). Satisfação no trabalho de docentes de ensino superior na área da saúde. *Saúde & Ciência em Ação*, 2(1), 1-17.
- Ferreira, A., Martinez, L., Lamelas, J., & Rodrigues, R. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover: A multilevel study in portuguese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 248-267. <https://doi.org/10.1108/IJCHM03-2015-0126/full/html>
- Fullmer, S., & Daniel, D. (2020). *Psychometrics. The Students' Guide to Learning Design and Research*. TechBooks.
- Ghaffari, S., Shoah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Salleh, J. (2017). The influence of motivation on job performance: A case study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92-99.
- Gok, O., Akgunduz, Y., & Alkan, C. (2017). The effects of job stress and perceived organizational support on turnover intentions of hotel employees. *Journal of Tourismology*, 3(2), 23-32. <https://doi.org/10.26650/jot.2017.3.2.0003>

- Gopinath, R. (2020). The Influence of Demographic Factors on the Job Involvement, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Academic Leaders in the Tamil Nadu Universities. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(3), 5056-5067.
- Gordon, S., Adler, H., Day, J., & Sydnor, S. (2019a). Perceived supervisor support: A study of select-service hotel employees. *Journal of hospitality and Tourism Management*, 38, 82-90. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.12.002>
- Gordon, S., Tang, C., Day, J., & Adler, H. (2019b). Supervisor support and turnover in hotels: does subjective well-being mediate the relationship? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 496-512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0565>
- Gorenak, M., Špindler, T., & Brumen, B. (2019). The Influence of Competencies of Managers on Job Satisfaction of Employees in the Hotel Industry. *Organizacija*, 52(2), 81-94. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0006>
- Grobelna, A. (2020). Emotional exhaustion and its consequences for hotel service quality: the critical role of workload and supervisor support. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(2), 1-24. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1841704>
- Guajardo, A., López, M., & Ruiz, I. (2015). *Analysis of the reliability of the fuzzy scale for assessing the students' learning styles in Mathematics*. <https://www.atlantispress.com/proceedings/ifsa-eusflat-15/23614>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Hee, O., & Rhung, L. (2019). Motivation and Employee Retention among Millennials in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 876-884. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i2/5629>
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. *SAGE Open*, 10(4), <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Pub.

- Heyns, M.M., & Kerr, M.D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management* 16(0), a967. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.967>
- Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003>
- Holston-Okae, B., & Mushi, R. (2018). Employee turnover in the hospitality industry using Herzberg's two-factor motivation-hygiene theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), 218-248. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i1/3778>
- Hon, A., & Lui, S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 28, (5), 862-885. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0454>
- Hung, L., Lee, Y., & Lee, D. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business & Society*, 19(1), 103-116.
- Hussain, S., & Ghulam, A. (2017). Job Satisfaction Turnover Intentions Among College Faculty in Gilgit-Bastian, Pakistan. *Pakistan Business Review*, 19(3), 810-825.
- Indrasari, M., Purnomo, B., Yunus, E., Haryati, E., & Hashmi, A. (2018). The Effect of Salary Satisfaction, Work Satisfaction and Organizational Commitment to Work Intention. *Journal Didaskalia*, 1(1), 45-53. <http://dx.doi.org/10.33856/didaskalia.v1i1.54>
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2021). *VAB gerado pelo turismo terá diminuído 48.2% em 2020*. INE.
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7. <http://dx.doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
- Ismail, F., Wahab, N., Ismail, A., & Latiff, L. (2019). Job Satisfaction and Work Fife Quality Employees of Hotel Industry in Malaysia. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(4), 62-70.

- Jamal, T., & Budke, C. (2020). Tourism in a world with pandemics: Local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*, 6(2), 181-188. <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0014>
- Jenkins, J. (1993). Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 83-91. <https://doi.org/10.1002/job.4030140108>
- Jin, M., McDonald, B., & Park, J. (2016). Person-organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38, 167-192. <https://doi.org/10.1177/0734371X16658334>
- Johnson, N., & Holdaway, E. (1994). Facet Importance and the Job Satisfaction of School Principals. *British Educational Research Journal*, 20(1), 17-33. <http://dx.doi.org/10.1080/0141192940200103>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338-355. <https://dx.doi.org/10.1037/apl0000133>
- Karatepe, O., & Olugbade, O. (2017). The effects of work social support and career adaptability on career satisfaction and turnover intentions. *Journal of Management and Organization*, 23(3), 337-355. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.12>
- Keller, A., & Semmer, N. (2013). Changes in situational and dispositional factors as predictors of job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 88-98. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.004>
- Keng, T., Nor, N., & Ching, Y. (2018). Turnover Intention and Job Satisfaction Among Quantity Surveyors. *International Journal of Technology*, 9(8), 1551-1560. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v9i8.2760>
- Khatri, N., Fern, C., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00032.x>
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International journal of contemporary hospitality management*, 30(5), 2178-2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B., Lee, S., & Han, H. (2019). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance,

- and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371-401. <https://doi.org/10.1080/1528008x.2019.1663572>
- Kumari, N. (2018). Effective Motivational Tools in Hotel Industry. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 5(3), 91-101. <https://doi.org/10.20448/journal.500.2018.53.91.101>
- Kurdi, B., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 10(15), 3561-3570. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.038>
- Kusumanegara, I., Asmony, T., & Numayanti, S. (2018). Work-family conflict on turnover intention regarding work stress as intervening variable. *International journal of social sciences and humanities*, 2(2), 141-154. <https://doi.org/10.29332/ijssh.v2n2.153>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., & Dysvik, A. (2017). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate differently to Employee Outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Langer, J., Feeney, M., & Lee, S. (2019). Employee fit and job satisfaction in bureaucratic and entrepreneurial work environments. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 135-155. <https://doi.org/10.1177/0734371X17693056>
- Lei n.º 46/86, de 14 de outubro. Lei de Bases do Sistema Educativo. *Diário da República n.º 237/1986 - I Série*. Assembleia da República
- Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro. Aprova a revisão do Código do Trabalho. *Diário da República n.º 30/2009 - I Série*. Assembleia da República.
- Lillo-Bañuls, A., Casado-Díaz, J., & Simón, H. (2018). Examining the determinants of job satisfaction among tourism workers. *Tourism Economics*, 24(8), 980-997. [10.1177/1354816618785541](https://doi.org/10.1177/1354816618785541)
- Lizote, S., Verdinelli, M., & Nascimento, S. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947-967. <https://doi.org/10.1590/0034-761215638>
- Lu, A., & Lu, L. (2020). Drivers of hotel employee's voice behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102340>

- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>.
- Lu, L., Lu, A., Gursay, D., & Neale, N. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Lu, Y., Hu, X., Huang, X., Zhuang, X., Guo, P., Feng, L., & Hao, Y. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 7(5), 1-14. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-014894>.
- Luz, C., Paula, S., & Oliveira, L. (2018). Organizational Commitment, Job Satisfaction and their Possible Influences on the Intent to Turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of intrinsic and extrinsic motivation on employee's task performance. *Studies in Asian social science*, 4(1), 38-43. <http://dx.doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>
- Malik, E., Baig, S., & Manzoor, U. (2020). Effect of HR Practices on Employee Retention: The Role of Perceived Supervisor Support. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 3(1), 1-7. <https://doi.org/10.31580/jpvai.v3i1.1201>
- Mann, S., Kaur, N., & Sharma, S. (2018). Impact of Motivation on Turnover Among Doctors Across Various Healthcare Set Ups. *Research and Transformation in Education*, 9(16), 241-254.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number.
- Martínez-León, I., Olmedo-Cifuentes, I., & Ramón-Llorens, M. (2018). Work, personal and cultural factors in engineers' management of their career satisfaction. *Journal of Engineering and Technology Management*, 47, 22-36. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2017.12.002>
- Martins, C., Ribeiro, M., Antonioli, B., & Silva, J. (2018). Fatores motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho. *Revista e Psicologia*, 12(39), 262-281. <https://doi.org/10.14295/online.v12i39.989>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Free Press.

- McKersie, S., Matthews, R., Smith, C., Barratt, C., & Hill, R. (2019). A process model linking family-supportive supervision to employee creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 707-735. <https://doi.org/10.1111/joop.12276>
- Miah, M., & Hafit, I. (2019). A review study of the human resource management practices on job satisfaction of hotel industry employees of Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 75-84. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15046>
- Milana, E. (2018). Impact of job satisfaction on public service quality: Evidence from Syria. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 233-250. <https://doi.org/10.5937/sjm13-14734>
- Min, H., Lim, Y., & Magnini, V. (2015). Factors affecting customer satisfaction in responses to negative online hotel reviews: The impact of empathy, paraphrasing, and speed. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), 223-231. <https://doi.org/10.1177/1938965514560014>
- Mohajan, H. (2017). Two criteria for good measurements in research: Validity and reliability. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 17(4), 59-82. <https://doi.org/10.26458/1746>
- Mun, S., & Woo, L. (2021). The effects of the minimum wage on the operating performance of hotels in the US. *Tourism Management*, 82, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104205>
- Nações Unidas (2021). *Pandemia transforma 2020 no pior ano para o setor de turismo internacional*. <https://news.un.org/pt/tags/organizacao-mundial-do-turismo>
- Nasir, S., & Mahmood, N. (2018). A Study of Effect of Employee Retention on Organizational Competence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 408-415. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i4/4022>
- Neto, C., & Cruz, S. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia*, 34, 47-72. <http://dx.doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>
- Nguyen, P., Yandi, A., & Mahaputra, M. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (a study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i4.389>
- Nobar, H., & Rostamzadeh, R. (2018). The impact of customer satisfaction, customer experience and customer loyalty on brand power: empirical evidence from hotel

- industry. *Journal of Business Economics and Management*, 19(2), 417-430.
<https://doi.org/10.3846/jbem.2018.5678>
- Noori, M., & Sotoudehnama, E. (2018). Positive and negative perfectionism of EFL and non-EFL major graduate students. *Psychology, Society, & Education*, 10(2), 147-161.
<https://doi.org/10.25115/psye.v10i1.650>
- Norbu, J., & Wetprasit, P. (2020). The study of job motivational factors and its influence on job satisfaction for hotel employees of Thimphu, Bhutan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(2), 245-266.
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1769524>
- Otoo, F. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970.
<https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Otoo, F., & Mishra, M. (2018). Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 435-454. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2017-0113>
- Paiva, L., Lima, T., Oliveira, T., & Pitombeira, S. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 55-69. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i1.843>
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. *Sustainability*, 11(4), 1113-1137. <https://doi.org/10.3390/su11041113>
- Palrão, T., Rodrigues, R., & Estêvão, J. (2021). The role of the public sector in the aftermath of the COVID-19 pandemic crisis: The case of Portuguese events' industry. *Journal of Convention & Event Tourism*, 22 (publicado online).
<https://doi.org/10.1080/15470148.2021.1904077>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
<https://doi.org/10.2307/1251430>
- Park, J., & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: a meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>

- Pauli, J., Tomasi, M., Gallon, S., & Coelho, E. (2017). Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 72-85. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1004>
- Phuong, T., & Tran, T. (2020). Job Satisfaction, Employee Loyalty and Job Performance in the Hospitality Industry: A Moderated Model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698-713. <http://dx.doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Pordata (2020). *Hóspedes nos alojamentos turísticos: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro*. <https://www.pordata.pt/Portugal/H%C3%B3spedes+nos+alojamentos+tur%C3%ADsticos+total++residentes+em+Portugal+e+residentes+no+estrangeiro-2613>
- Prasetio, A., Azis, E., & Anggadwita, G. (2019a). Exploring compensation satisfaction to enhance motivation and reduce turnover intention among employee of private bottled water company in Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 20(1), 32-48. <http://dx.doi.org/10.24198/jbm.v20i1.274>
- Prasetio, P., Partono, A., Wulansari, P., Putri, S., Ramdhani, R., & Abdullah, A. (2019b). The Mediation of Job Satisfaction in the Relation of Work Stress and Turnover Intention in Hotel Industry. *Advances in Economics, Bussiness and Management Research*, 65, 608-612. <http://dx.doi.org/.2991/icebef-18.2019.130>
- Pujol-Cols, L., & Dabos, G. (2019). Dispositional and situational factors at work: A validation of scales and examination of effects on job satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(1), 49-70. <https://doi.org/10.1108/arla-12-2017-0355>
- Rahim, I., Sung, T., Bahron, A., & Xiang, T. (2018). The Motivation Effect on Turnover Intention Among Nurses in Private Healthcare Industry. *International Journal of Education*, 3(7), 31-43.
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), 511-518. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.016>
- Ramos, C., Sousa, A., Gonçalves, G., Cardoso, I., Calisto, M., & Matos, N. (2018). *Turismo e competitividade dos destinos turísticos*. Universidade do Algarve.
- Rani, L., Mee, L., & Heang, L. (2018). Intrinsic and Extrinsic Factors in Relation to Junior Auditors' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 4(1), 8-20.

- Ribeiro, T., & Estender, A. (2016). Gestão de Cargos e Salários e sua Influência na Motivação dos Colaboradores. *Revista de Ciências Gerenciais*, 20(31), 25-31. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2016v20n31p25-31>
- Riza, D., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2018). Time and job satisfaction: A longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of management*, 44(7), 2558-2579. <https://doi.org/10.1177/0149206315624962>
- Rodríguez, D., Van Landeghem, H., Lasio, V., & Buyens, D. (2017). Determinants of job satisfaction in a lean environment. *International Journal of Lean Six Sigma*, 8(2). <https://doi.org/10.1108/ijlss-01-2016-0002>
- Rust, J., & Golombok, S. (2014). *Modern psychometrics: The science of psychological assessment*. Routledge.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R., & Deci, E. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sabri, S., Mutalib, H., & Hasan, N. (2019). Exploring the elements of employees' motivation in hospitality industry. *Journal of Tourism*, 4(14), 13-23.
- Sankar, J. (2019). Employee Satisfaction and Customer Satisfaction: A Close Comparison. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(3), 24-29.
- Sari, N., Bendesa, I., & Antara, M. (2019). The influence of quality of work life on employees' performance with job satisfaction and work motivation as intervening variables in star-rated hotels in Ubud tourism area of Bali. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 7(1), 74-83. <https://doi.org/10.15640/jthm.v7n1a8>
- Scanlan, J., & Hazelton, T. (2019). Relationships between job satisfaction, burnout, professional identity and meaningfulness of work activities for occupational therapists working in mental health. *Australian occupational therapy journal*, 66(5), 581-590. <https://doi.org/10.1111/1440-1630.12596>
- Schuck, A., & Rabe-Hemp, C. (2018). Investing in people: salary and turnover in policing. *Policing: an international journal*, 41(1), 113-128. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2016-0137>

- Seashore, S. (1974). Job satisfaction as an indicator of the quality of employment. *Social Indicators Research*, 1(2), 135-168. <https://doi.org/10.1007/BF00302885>
- Seng, N., & Arumugam, T. (2017). Financial reward and motivation toward employee job performance in the hospitality industry in Klang Valley. *Electronic Journal of Business & Management*, 2(1), 51-60.
- Shah, M., & Asad, M. (2018). Effect of motivation on employee retention: Mediating role of perceived organizational support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511-520.
- Shamsudin, M., Esa, S., & Ali, A. (2019). Determinants of customer loyalty towards the hotel industry in Malaysia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(9), 21-29.
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1), 35-48. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.1.35>
- Silaban, N., & Syah, T. (2018). The influence of compensation and organizational commitment on employees' turnover intention. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 1-6. <https://doi.org/10.9790/487X-2003010106>
- Silva, E., & Junqueira, L. (2016). Gestão de mudança organizacional: em busca de novas propostas de Pesquisadores Brasileiros. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 5(2), p. 101-115. <https://doi.org/10.17800/2238-8893/aos.v5n2p101-115>
- Sinha, N., & Mittal, S. (2019). Does the Satisfaction Level of Employees in Different Department Vary: An Analysis of Oil Companies. *Journal of the Gujarat Research Society*, 21(16), 720-725.
- Siqueira, M., & Gomide, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. Zanelli, J. Borges-Andrade, & A. Bastos (Orgs), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 316-348). Artmed.
- Smith, F. (1976). Index of Organizational Reactions (IOR). *JSAS catalog of selected documents in psychology*, 6(1), 54-64.
- Southgate, A., Tomelin, C., & de Mello Rossini, D. (2016). *Recursos humanos nos bastidores da hotelaria: estratégias e gestão da qualidade de vida*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/hotelaria.html>
- Suhartono, M., Pagalung, G., & Pontoh, G. (2018). The influence of intrinsic and extrinsic factors on the job satisfaction of the internal auditors of The State Islamic Universities

- in Indonesia. In *15th International Symposium on Management* (pp. 1-4). <https://doi.org/10.2991/insyma-18.2018.33>
- Sun, Y., Luo, Z., & Fang, P. (2013). Factors influencing the turnover intention of Chinese community health service workers based on the investigation results of five provinces. *Journal of community health*, 38(6), 1058-1066. <https://doi.org/10.1007/s10900-013-9714-9>
- Suzabar, D., Soelton, M., Umar, M., & Triwulan, J. (2020). Recognizing how the time demands of work influences the turnover intention in banking industry. In *4th International Conference on Management, Economics and Business* (pp. 40-45). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.009>
- TavelBI (2021). *O pior ano da história do turismo internacional, com uma redução de mil milhões de chegadas internacionais*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/UNWTO---2020-O-pior-ano-da-hist%C3%B3ria-do-turismo-internacional,-com-uma-redu%C3%A7%C3%A3o-de-mil-milh%C3%B5es-de-chegadas-internacionais.aspx>
- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of Thai private higher education institutions. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 68-81. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/109260>
- Turismo de Portugal (2021). *Visão geral*. http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx
- Unanue, W., Gómez, M., Cortez, D., Oyanedel, J., & Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: The role of basic psychological needs. *Frontiers in psychology*, 8, 680-697. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00680>
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Vidal, M., & Paiva, K. (2019). Qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisas. *Revista Gestão e Planejamento*, 20, 635-659. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.20.5854>
- Viegas, M. (2015). *Desenvolvimento Turístico Sustentável: A Contribuição Ambiental do Sector Hoteleiro do Algarve* (Tese de doutoramento). Universidade de Huelva.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

- Vujić, M., Đorđević, S., & Lakićević, M. (2019). Service quality and customer satisfaction in the hotel industry in Serbia. *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 7(1), 61-70. 10.5937/menhottur1901061V
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T., & Li, Q. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota studies in Vocational Rehabilitations*. University of Minnesota.
- Wheless, L., Wheless, V., & Howard, R. (1984). The relationships of communication with supervisor and decision-participation to employee job satisfaction. *Communication Quarterly*, 32(3), 222-232. <http://dx.doi.org/10.1080/01463378409369555>
- Widodo, W., & Damayanti, R. (2020). Vitality of job satisfaction in mediation: the effect of reward and personality on organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(9), 2131-2138. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.016>
- Woolley, K., & Fishbach, A. (2018). It's about time: Earlier rewards increase intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(6), 877-890. <https://doi.org/10.1037/pspa0000116>
- World Tourism Organization (UNWTO, 2019). *International Tourism Highlights*. UNWTO.
- World Travel & Tourism Council (WTTC, 2021). *Impacto da Pandemia no Turismo*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/wttc-impacto-da-pandemia-no-turismo.aspx>
- Zhang, X., Kaiser, M., Nie, P., & Sousa-Poza, A. (2019). Why are Chinese workers so unhappy? A comparative cross-national analysis of job satisfaction, job expectations, and job attributes. *Plos One*, 14(9), e0222715. <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.022>
- Zonatto, V., Silva, A., & Gonçalves, M. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169-190. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>

ANEXOS

ANEXO 1

JOB SATISFACTION QUESTIONNAIRE

Este questionário destina-se a fins meramente académicos e insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado que pretende analisar o papel moderador da motivação na relação existente entre a satisfação com o trabalho e as intenções de *turnover* dos profissionais da indústria hoteleira.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial, respeitando as indicações do Regulamento Geral da Proteção de Dados. O preenchimento demora cerca de **7 minutos**. Por favor, responda a todas as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação

Obrigada pela sua colaboração



Por motivos legais precisamos que autorize que as suas respostas sejam usadas no âmbito desta investigação.

Sim, autorizo ☐

Tendo em conta o trabalho que realiza atualmente, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Para o efeito utilize a seguinte escala de 7 pontos e escolha a resposta que melhor se adequa à sua situação.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	Tendo em conta custo de vida do local onde vivo, considero que o meu pagamento é adequado.	
2.	Considero que o meu salário é adequado ao trabalho que faço.	
3.	A minha remuneração estimula-me a trabalhar arduamente.	
4.	No desempenho das minhas funções, tenho oportunidade de usar as capacidades que adquiri através de formação.	
5.	No desempenho das minhas funções, tenho oportunidade de usar os meus próprios métodos de trabalho.	
6.	No desempenho das minhas funções, tenho liberdade para dar a minha opinião.	
7.	Sinto que trabalharia melhor com outro tipo de supervisão.	
8.	O meu/minha supervisor(a) encoraja-me a dar o meu melhor (esforço extra).	
9.	A forma como o meu/minha supervisor(a) me trata influencia a minha atitude perante o trabalho que realizo.	

ANEXO 2

WORK EXTRINSIC AND INTRINSIC MOTIVATION SCALE

Tendo em mente o seu trabalho atual, indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Para o efeito utilize a seguinte escala de 7 pontos e escolha a resposta que melhor se adequa à sua situação.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	Sinto-me satisfeito(a) quando sou bem-sucedido(a) ao realizar tarefas difíceis.	
2.	Dá-me muito prazer aprender coisas novas.	
3.	O meu trabalho permite-me assumir desafios interessantes.	
4.	O meu trabalho dá-me segurança.	
5.	Sinto-me satisfeito(a) os rendimentos que obtenho.	
6.	O meu trabalho permite-me ganhar muito dinheiro.	

ANEXO 3

TURNOVER INTENTION SCALE

As questões que se seguem procuram avaliar a sua intenção de abandonar a organização onde atualmente trabalha (*turnover*). Utilize a seguinte escala de 7 pontos e coloque à frente de cada uma das afirmações a resposta que melhor se adequa à sua situação.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1	Estou constantemente à procura de um emprego melhor.	
2	É provável que procure um novo emprego no próximo ano.	
3	Penso frequentemente em deixar o meu emprego atual.	

ANEXO 4

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

As questões que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o(a) vão identificar ou comprometer.

Género: Masculino ☐ Feminino ☐

Idade: _____

Nível de escolaridade: 1º CEB ☐ 2º CEB ☐ 3º CEB ☐ Ensino secundário ☐
Curso Profissional ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐

Função que desempenha: _____

Anos/meses de experiência profissional na área: _____

Há quanto tempo trabalha no hotel atual: _____

Número de horas que trabalha por dia: _____

Tipo de contrato: Termos certo ☐ Sem termo (efetivo) ☐ Termo incerto ☐
Trabalho temporário ☐ Tempo parcial ☐ Prestação de serviços ☐

Número de estrelas do hotel: _____

Localização do hotel: _____

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!